



universität  
wien

# **Magisterarbeit**

Titel der Magisterarbeit

**Change Management in Sportorganisationen –**

Der Veränderungsprozess der deutschen

Fußballnationalmannschaft von 2004 – 2006 unter Jürgen

Klinsmann

Verfasser

**Gerald Müller, Bakk.**

angestrebter akademischer Grad

**Magister der Philosophie**

Wien, im Februar 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Otmar Weiß



## Danksagung

Besonderer Dank gilt meinen Eltern, Fritz und Johanna Müller, die mich bei meiner Ausbildung immer unterstützt haben und mir jederzeit eine große Stütze waren. Genauso bedanke ich mich bei meiner Schwester Helene, die mir während meines Studiums immer als bodenständige Gesprächspartnerin zur Seite gestanden ist.

Ebenfalls bedanke ich mich bei Ing. Gerald Ziegler, der mir während meines Berufspraktikums inspirierende Denkanstösse gegeben hat und mich auf den Veränderungsprozess durch Jürgen Klinsmann aufmerksam machte.

Großer Dank gilt auch Univ.-Prof. Dr. Otmar Weiß für die fachliche Unterstützung bei der Erstellung meiner Masterarbeit.

Gerald Müller



## **Abstract**

Diese Arbeit befasst sich mit dem Veränderungsprozess des Deutschen Fußballbundes und der deutschen Fußballnationalmannschaft zwischen 2004 und 2006. Dieser Changeprozess wurde allen voran von Jürgen Klinsmann in die Wege geleitet und durchgeführt. Es stellt sich die Frage, ob Jürgen Klinsmann bei diesem Wandel nach einem systematischen Konzept vorgegangen ist und wenn ja, wie dieses Konzept ausgesehen hat.

Die Person Jürgen Klinsmann wird zu Beginn dieser Arbeit genauer betrachtet, um anschließend sein Handeln und Vorgehen in Bezug zur aktuellen Change-Management-Literatur zu stellen. Dabei soll geklärt werden, ob seine Veränderungsschritte Grundlagen in der Literatur finden. Seine Handlungen werden ausführlich beschrieben, wobei auf unterschiedliche Themenbereiche des Change Management, wie Projektmanagement, Führung und Ebenen des Wandels, eingegangen wird.

Als Ergebnis zeigt sich, dass Jürgen Klinsmann auf der Grundlage einer ausführlichen Analyse der Ist-Situation im DFB und der deutschen Fußballnationalmannschaft eine erfolgreiche Veränderung systematisch durchführte. Er ging planmäßig vor und sein Handeln war geleitet von einer Vision und einer Mission für den deutschen Fußball.

Schlüsselwörter: Klinsmann, Fußball, Change Management

## **Abstract**

This thesis examines the change management process within the German Football Association (DFB) and the German national football team between 2004 and 2006. The change initiative was led by Jürgen Klinsmann and this paper poses the question of whether Mr. Klinsmann followed a systematic approach and if so, what his concept looked like.

At first, the paper looks at the person Jürgen Klinsmann, before analysing his approach and with regards to the most recent change management literature. Thereby, the author tries to determine whether Mr. Klinsmann's steps to bring about change are founded in current literature. His course of action is analysed extensively, addressing different areas of change management, such as project management, leadership and levels of change.

The paper comes to the conclusion that Jürgen Klinsmann used a systematic approach to bring about successful change, based on a detailed analysis of the state of the DFB and the German national football team. He proceeded methodically and his actions were directed by his vision and mission for German football.

Key words: Klinsmann, soccer, change management

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	9
1 Die Person Jürgen Klinsmann.....	13
1.1 Kindheit und Jugendjahre .....	13
1.2 Die ersten Jahre als Profi in Stuttgart .....	15
1.3 Kosmopolit Klinsmann.....	16
1.3.1 Inter Mailand .....	16
1.3.2 AS Monaco.....	18
1.3.3 Tottenham Hotspurs.....	18
1.3.4 FC Bayern München .....	19
1.3.5 Sampdoria Genua .....	20
1.3.6 Tottenham Hotspurs zum Zweiten .....	21
1.4 Welt- und Europameister – der Nationalspieler Klinsmann.....	21
1.5 Das Leben nach der Profikarriere .....	25
1.6 Der Weg zum Bundestrainer .....	27
2 Der DFB und die Fußballnationalmannschaft .....	29
2.1 Der DFB .....	29
2.1.1 Die Geschichte des DFB .....	29
2.1.2 Struktur des DFB.....	31
2.2 Highlights der Nationalmannschaft .....	33
2.2.1 Der erste Weltmeisterschaftstitel .....	33
2.2.2 Weltmeister 1974 im eigenen Land.....	34
2.2.3 Weltmeister in Italien 1990 .....	35
2.3 Entwicklung der Nationalmannschaft ab 1990 .....	36
2.3.1 Entwicklung von 1990 bis 1998 unter Vogts .....	36
2.3.2 Zwei Jahre unter Ribbeck .....	37
2.3.3 Die Ära Völler von 2000 bis 2004.....	38
3 Change Management.....	41
3.1 Grundlagen des „Change Management“ .....	41
3.1.1 Was ist „Change Management“? .....	41
3.1.2 Krisen als Auslöser der Veränderung .....	44
3.1.3 Widerstände gegen die Veränderung .....	46
3.1.4 Fehler beim Change Management.....	48
3.2 Das Change Projekt .....	52
3.2.1 Projektmanagement .....	52
3.2.2 Projektstart .....	54
3.2.3 Durchführung des Projekts.....	55
3.2.4 Abschluss des Projekts .....	57
3.3 Führung im Veränderungsprozess .....	59
3.3.1 MbO und transaktionale Führung.....	59
3.3.2 Transformationale Führung .....	60
3.4 Ebenen der Veränderung .....	63

3.4.1	Unternehmen / Struktur .....	67
3.4.2	Kultur .....	73
3.4.3	Gruppe / Team .....	77
3.4.4	Individuum .....	89
4	Zusammenfassung.....	95
5	Referenzen.....	99
5.1	Literaturverzeichnis .....	99
5.2	Abbildungsverzeichnis .....	101
5.3	Tabellenverzeichnis .....	101
6	Anhang .....	103



## Einleitung

Frühsommer 2006 – wer erinnert sich nicht gerne an diese Zeit zurück. Eine Zeit, wo fast jeden Tag die Sonne schien und viele Menschen Abends in Lokalen und an öffentlichen Plätzen zusammen kamen, um an einem Großereignis teilzuhaben – der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland.

In dieser Zeit begeisterte das deutsche Volk die ganze Welt mit einer Offenheit, einer Leidenschaft, einer Begeisterung, welche völlig neu für sie waren. Auch ich war fasziniert von dieser neuen Seite, welche unsere Nachbarn an den Tag legten. Dieses neue Verhalten, welches die Deutschen in diesen Wochen zeigten, war vor allem auf das Auftreten der deutschen Fußballnationalmannschaft zurückzuführen.

Mit der Art, wie die deutsche Nationalmannschaft während der ganzen WM auftrat, überzeugten sie alle Zweifler, dass sie wieder zur Weltspitze des Fußballs gehörte. Die Mannschaft überzeugte mit offensivem und risikoreichem Tempofußball und die Euphorie um die Mannschaft wuchs von Spiel zu Spiel.

Spätestens bei der Weltmeisterschaft war klar, dass die Reformen, welche der Bundestrainer Jürgen Klinsmann mit seinem Team durchgeführt hatte, die richtigen waren. In nur zwei Jahren hatten Klinsmann und sein Team der Nationalmannschaft zur Offensive verholfen und ganz Deutschland war begeistert von ihrer Mannschaft. Am Ende feierten eine halbe Million Menschen vor dem Brandenburger Tor in Berlin (Jenewein, 2008, S. 18) die Mannschaft.

Sönke Wortmann hat diese Zeit in seinem Film „Deutschland. Ein Sommermärchen.“ dokumentiert und dieses Video gibt einen sehr guten Einblick in die Arbeit, welche Jürgen Klinsmann und sein Team gemacht haben. Auch die Begeisterung der Fans kommt in diesem Film sehr gut zum Ausdruck. Als ich diesen Film zum ersten Mal sah bekam ich Gänsehaut und meine Begeisterung für die Arbeit von Jürgen Klinsmann war entfacht.

Während meines Masterstudiums Sportwissenschaft an der Universität Wien absolvierte ich mein Berufspraktikum bei der Impulswerkstatt in Salzburg. Die Impulswerkstatt ist ein Unternehmen, welches integrale Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen für verschiedenste Firmen in Österreich, Deutschland und der Schweiz durchführt.

Schon während meines Studiums interessierten mich vor allem die Seminare und Übungen zu den Themen Management, Qualitätsentwicklung, Projektmanagement und Führung. Angespornt durch motivierende Dozenten beschäftigte ich mich intensiver mit diesen Themen. Darum wollte ich auch mein Berufspraktikum in diesen Bereichen

absolvieren. Die Gelegenheit bekam ich durch Ing. Gerald Ziegler, dem Geschäftsführer der Impulswerkstatt.

Bei einem Workshop mit Ing. Gerald Ziegler zum Thema Change Management zeigte er mir einen Bericht über Jürgen Klinsmann in der Zeitschrift „Harvard Business Manager“. Dieser Bericht kam zu dem Schluss, dass Jürgen Klinsmann bei der deutschen Fußballnationalmannschaft und dem Deutschen-Fußballbund einen erfolgreichen Changeprozess durchgeführt hatte. Fasziniert habe ich diesen Bericht gelesen und dabei entstand in mir die Idee, über diesen Veränderungsprozess auch meine Diplomarbeit zu verfassen.

Für meine Diplomarbeit interessiert mich die Frage, wie Jürgen Klinsmann den DFB und die deutsche Fußballnationalmannschaft in den zwei Jahren seiner Tätigkeit als Bundestrainer verändert hat. Dabei ist mir wichtig zu ergründen, ob Jürgen Klinsmann dabei nach einem konkreten Plan vorgegangen ist und ob sein Handeln auf Ansätze aus dem Management beruht.

Bei der Suche nach Literatur bin ich auf eine Studienarbeit von Gesenhues, Waltrich & Huppmann aus dem Jahr 2006 gestoßen, welche einen Überblick über die Veränderungen durch Jürgen Klinsmann aus der Sicht des Management darstellte. Darin wurde schon eine gute Zusammenfassung der Arbeit von Jürgen Klinsmann gegeben. Ich kann mit meiner Diplomarbeit sehr gut auf diese Studienarbeit aufbauen und tiefer in die einzelnen Bereiche des Change Management durch Jürgen Klinsmann eintauchen.

Bei meiner Arbeit werde ich zu Beginn die Person Jürgen Klinsmann genauer betrachten, denn dieser stellt die Hauptfigur im Veränderungsprozess des Deutschen Fußballbundes und der deutschen Fußballnationalmannschaft dar. Hier interessiert mich der Werdegang vom aktiven Fußballer als Spieler in den unterschiedlichsten Mannschaften Europas bis zum Bundestrainer der deutschen Fußballnationalmannschaft.

Danach beschäftige ich mich kurz mit dem Deutschen Fußballbund. Dabei soll die Geschichte und der strukturelle Aufbau beschrieben werden, um einen Eindruck zu bekommen, welche Organisation dem Veränderungsprozess unterzogen wurde.

Anschließend wird das Hauptthema dieser Arbeit behandelt – das Change Management. Beginnen werde ich damit, eine Begriffklärung von Change Management zu geben und Grundlagen zu diesem Thema aus der Managementliteratur aufzuführen. Danach wird der Veränderungsprozess von Jürgen Klinsmann als zweijähriges Projekt beschrieben. Die entscheidenden Bereiche der Veränderung werden anschließend genauer betrachtet. So gehe ich auf den Führungsstil von Jürgen

Klinsmann näher ein und beschreibe die Veränderungen in den Bereichen Struktur, Kultur, Team und Individuum.

Der Abschluss wird eine Zusammenfassung der Arbeit darstellen, wo ich eine Beantwortung der Frage, ob Jürgen Klinsmann nach einem Plan vorgegangen ist und ob seine Veränderung auf Managementansätzen beruht, geben möchte.



# **1 Die Person Jürgen Klinsmann**

Diese Arbeit beleuchtet den Veränderungsprozess der deutschen Nationalmannschaft im Zeitraum von 2004 bis 2006 und dieser Wandel wurde allen voran von einer Person initiiert – Jürgen Klinsmann. Deshalb wird in diesem ersten Kapitel die Person Jürgen Klinsmann genauer betrachtet. Es wird ergründet, woher Jürgen Klinsmann kommt, wie seine Kindheit und Jugendjahre verlaufen sind und was ihn dabei geprägt hat. Weiters werden die Stationen seiner Karriere als Fußballer beschrieben, wobei wiederum genauer beleuchtet wird, wie und was Jürgen Klinsmann in diesem Lebensabschnitt geprägt hat.

Danach wird ergründet, was Jürgen Klinsmann nach seiner aktiven Karriere als Fußballer gemacht hat und wie er sich aus- und weitergebildet hat und schlussendlich wird sein Weg zum deutschen Bundestrainer beschrieben.

## **1.1 Kindheit und Jugendjahre**

In den sechziger Jahren ließ sich der Vater von Jürgen Klinsmann, der Bäckermeister Siegfried Klinsmann, in Gingen an der Fils nieder. Dort heiratete dieser, gründete mit seiner Frau Martha eine Bäckerei und sie bekamen vier Söhne. (Horeni, 2005, S. 54)

Jürgen Klinsmann wurde am 30. Juli 1964 in Göppingen geboren. (Mende, 2006, S. 167)

Sein Vater war leidenschaftlicher Turner und Übungsleiter im Gingenener Turnverein. In diesen Turnverein nahm er auch seinen Sohn Jürgen mit, als dieser gerade eingeschult wurde. Doch das Turnen machte Jürgen Klinsmann keinen Spaß und so versuchte er sich kurzzeitig als Handballer, wobei er auch dafür keine Freude entwickelte. (Horeni, 2005, S. 57)

Im Winter 1972 nahmen Freunde den achteinhalb Jahre alten Jürgen mit zum Fußball und dort hat er schnell seine Freude gefunden. Schnell sprachen sich die außergewöhnlichen Fähigkeiten von Jürgen Klinsmann im Dorf herum. Schon in seiner ersten vollständigen Saison in der E-Jugend des TB Gingen schoss Jürgen Klinsmann 106 Tore und am Ende der Saison – nach achtzehn Spielen – stand die Mannschaft auf dem ersten Tabellenplatz. In einem Spiel dieser Saison – gegen Aichelberg – gewann der TB Gingen mit 20:0 und Jürgen Klinsmann schoss sechzehn Tore. (Horeni, 2005, S. 57)

Notiert wurden alle Tore und Ergebnisse von Siegfried Klinsmann in einem Büchlein, wo dieser seinem Sohn Jürgen auch eine persönliche Widmung hinein geschrieben hatte: „Olympisch sein heißt: Ehrlich im Kampf, bescheiden im Sieg, neidlos in jeder Niederlage und sauber in Deiner Gesinnung. Das hofft Dein Vater und Turnkamerad Siegfried Klinsmann.“ Diese Worte beinhalteten die Werte, nach denen Siegfried Klinsmann lebte und nach diesen sollten sich auch seine Söhne richten. Für Jürgen Klinsmann bedeuten diese Worte immer noch viel. (Horeni, 2005, S. 58)

In der Nachbarschaft der Klinsmanns in Gingen wohnte der spätere Profi beim VfB Stuttgart, Werner Gass. Dieser erkannte das Talent von Jürgen Klinsmann und überzeugte dessen Eltern von einem Wechsel zum SC Geislingen, wo er als Jugendtrainer tätig war. (Horeni, 2005, S. 58)

Der elfjährige Jürgen Klinsmann spielte vier Jahre beim SC Geislingen und erzielte dabei mehr als 250 Tore. (Mende, 2006, S. 103)

1978 übersiedelte die Familie Klinsmann nach Stuttgart-Botnang und gründete dort wiederum eine Bäckerei. (Mende, 2006, S. 102)

Im selben Jahr wechselte Jürgen Klinsmann zu den Stuttgarter Kickers und spielte dort bis zum Jahr 1984. Schon mit 16 Jahren wurde ihm ein Profivertrag angeboten, welcher mit 18 Jahren in Kraft treten sollte. (Horeni, 2005, S. 60)

Eigentlich sollte Jürgen Klinsmann im Wirtschaftsgymnasium das Abitur machen, aber die Familie Klinsmann entschied, dass es besser wäre, wenn er nach der Mittleren Reife die Schule verlasse. Diese Entscheidung schien ihnen zu Beginn der Karriere Recht zu geben, jedoch bereute es Jürgen Klinsmann immer wieder, nicht das Abitur gemacht zu haben. So blieb ihm die Möglichkeit verschlossen, wie andere Profis, neben dem Sport zu studieren. Für den lernwilligen und wissbegierigen Klinsmann wäre ein Studium der ideale Ausgleich zum Profibetrieb gewesen. (Horeni, 2005, S. 60)

Neben dem Versuch sich im Profifußball zu profilieren lernte Jürgen Klinsmann bei seinem Vater den Lehrberuf zum Bäcker. Die Familie wollte, dass der Sohn eine solide Ausbildung macht und aus praktischen Gründen, damit Jürgen Zeit für die Trainings hat, entschied man sich für die Lehre im eigenen Betrieb. (Horeni, 2005, S. 60)

Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass die Kindheit und Jugendzeit Jürgen Klinsmann stark geprägt haben. Er kommt aus einfachen Verhältnissen und Werte wie Bescheidenheit, Ehrlichkeit und den Anspruch an sich selbst, sich immer weiter zu entwickeln, wurden ihm von seiner Familie mit auf seinen Lebensweg gegeben. Ebenfalls wurde sein Talent für Fußball früh erkannt und der Wechsel nach Stuttgart bescherte ihm den ersten Profivertrag.

## 1.2 Die ersten Jahre als Profi in Stuttgart

Nach dem Wechsel im Jahr 1978 vom SC Geislingen zu den Stuttgarter Kickers begann für Jürgen Klinsmann die Zeit als Fußballprofi.

Sein erster Profivertrag bei den Stuttgarter Kickern brachte Jürgen Klinsmann 1500 Mark ein. (Mende, 2006, S. 66)

Seine damaligen Trainer Dieter Renner, Jürgen Sundermann und Horst Buhtz haben Jürgen Klinsmann weiter gefördert und so schoss er in seiner dritten Zweitliga-Saison 19 Treffer. (Mende, 2006, S. 69)

Das Talent von Jürgen Klinsmann war bald zu groß für seinen Verein und so riet ihm der Präsident der Stuttgarter Kickers einen Vereinswechsel zum großen Nachbarn VfB. (Horeni, 2005, S. 61)

Er wechselte für 750 000 Mark zum VfB Stuttgart und schon in seiner ersten Erstliga-Saison setzte er sich mit 15 Toren in 32 Spielen durch. (Mende, 2006, S. 69)

Jürgen Klinsmann zeichnete schon am Beginn seiner Karriere Willensstärke, Disziplin und Ehrgeiz aus. So trainierte er ab der Sommerpause, bevor in die erste Bundesliga wechselte, mit dem Leichtathletiktrainer seines älteren Bruders Horst, um seine Sprintfähigkeiten und seinen Laufstil zu verbessern. (Horeni, 2005, S. 61)

Daran wird ersichtlich, dass sich Jürgen Klinsmann seit Beginn seiner Karriere immer selbstständig weiter entwickelte. Eine Einstellung, die er später auch als Bundestrainer von seinen Spielern verlangen sollte.

In der Zeit von 1984 bis 1989 hat Jürgen Klinsmann 79 Tore für den VfB Stuttgart erzielt. Er trainierte unter den Trainern Otto Baric, Willi Entenmann, Egon Coordes und Arie Haan, wobei diese schnell merkten, dass er nicht in Schablonen zu pressen ist. Jürgen Klinsmann lehnte sich gegen die endlosen Trainingslager auf, nahm nicht die Vitamin-Spritzen und den kollektiven Mittagsschlaf in Anspruch und bereitete sich alleine im leeren Duschaum auf die Spiele vor. (Mende, 2006, S. 69)

In der Zeit beim VfB Stuttgart war vor allem ein Spiel von großer Bedeutung für die Karriere und das Image des Jürgen Klinsmann.

Beim Heimspiel gegen den FC Bayern München schoss Jürgen Klinsmann ein spektakuläres Tor. Dieses wurde im Jahr 1987 auch zum Tor des Jahres gewählt. Kurz vor Schluss des Spiels wurde Jürgen Klinsmann von Bayern-Libero Nachtweh gefoult und ging spektakulär zu Boden. Der Schiedsrichter wollte dem Bayernspieler schon die Rote Karte zeigen, da ging Jürgen Klinsmann zu diesem und meinte, dass es ein normaler Zweikampf war, keine böse Absicht dahinter steckte und er den Spieler weiterspielen lassen solle. Der Schiedsrichter entschied sich dazu, die Rote Karte

stecken zu lassen. Der Manager der Bayern Uli Hoeneß ging nach dem Spiel in die Kabine des VfB und bedankte sich persönlich bei Jürgen Klinsmann. Auch die Medien reagierten überschwänglich auf diese Geste. (Horeni, 2005, S. 68)

1988 wurde Jürgen Klinsmann unangefochten zum Spieler des Jahres in Deutschland gewählt. (Mende, 2006, S. 69)

Zu dieser Zeit wurde auch das Ausland auf Jürgen Klinsmann aufmerksam. Inter Mailand wollte ihn verpflichten. Jürgen Klinsmann wog die Vorteile und Nachteile ab. Es reizte ihn die frühe Unabhängigkeit, welche er durch das viele Geld, das er verdienen würde, erlangen könnte. Ebenso sah er die Möglichkeit etwas Neues zu erleben und andere Menschen und Mentalitäten kennen zu lernen. (Horeni, 2005, S. 71)

Der damalige Präsident des VfB Stuttgart Gerhard Mayer-Vorfelder war von den Absichten Jürgen Klinsmanns überzeugt und meinte dazu: „Wenn zu mir einer kommt und sagt, er will auch wegen der Sprache nach Italien, dann empfehle ich ihm einen Kurs an der Volkshochschule, aber dem Jürgen, dem glaube ich das.“ (Schulze-Marmeling, 2005, S. 332)

Diesen Ausführungen nach, hat sich Jürgen Klinsmann schon in den ersten Jahren als Profifußballer, als ehrgeizigen, selbstständigen und fairen Sportler gezeigt. Er war sportlich erfolgreich und bei den Fans sehr beliebt. Der Sprung ins Ausland war eine neue Herausforderung, die sich der wissbegierige Klinsmann nicht entgehen lassen wollte.

## **1.3 Kosmopolit Klinsmann**

Die erste Station des Fußballers Klinsmann im Ausland sollte Italien werden. Danach kamen Aufenthalte in Monaco und England, bis er wieder nach Deutschland zurück kam, um dann noch einmal nach Italien und England zu wechseln.

### **1.3.1 Inter Mailand**

Schon in Deutschland bereitete sich Jürgen Klinsmann auf Italien vor, indem er monatelang mit einem italienischen Freund aus Geislingen Italienisch lernte. (Horeni, 2005, S. 74)

Jürgen Klinsmann holte sich für die Verhandlungen mit Inter Mailand, welche er zu deren Verblüffung alleine führte, Rat bei Uli Hoeneß. Erst am Schluss der Verhandlungen kamen André Gross, ein Rechtsanwalt aus Bern, und ein



Steuerberater aus Geislingen hinzu. Dies war eine ungewohnte Methode eines Profifußballers, aber es zeigte auch die Selbstverantwortung und das Streben nach Unabhängigkeit. (Horeni, 2005, S. 77)

Er ließ sich in Cernobio am Comer See in einer 200 Quadratmeter großen Wohnung nieder. (Horeni, 2005, S. 75)

Jürgen Klinsmann musste sich langsam an das neue Leben gewöhnen. In Italien wird vieles lockerer genommen und so kamen seine italienischen Mitspieler des Öfteren zu spät zum Training. Er brauchte Zeit, um sich an die Mentalität zu gewöhnen.

Beim Debüt für Inter Mailand kamen auch Jürgen Klinsmanns Eltern. Diese standen dem Wechsel von Stuttgart nach Mailand skeptisch gegenüber. Doch nachdem ihr Sohn begeistert von den Mailänder Fans empfangen wurde und die Eltern die leidenschaftliche Atmosphäre im Stadion miterlebten, verstanden sie ihren Sohn. Ab diesem Zeitpunkt reisten Siegfried und Martha Klinsmann überall hin, wo ihr Sohn gespielt hat. (Horeni, 2005, S. 82)

In der ersten Saison für Inter Mailand schoss Jürgen Klinsmann dreizehn Tore. (Horeni, 2005, S. 82)

An der Einstellung zum Wechsel nach Italien wird ersichtlich, dass es für Jürgen Klinsmann um mehr als sportlichen Erfolg ging.

Durch das viele Geld, welches ein junger Profi verdient, neigen diese dazu, träge und bequem zu werden. Durch den Wechsel nach Italien wurde Klinsmann aus dem Trott herausgebracht und in unterschiedlichen Bereichen gefordert – eine neue Sprache zu lernen und eine andere Mentalität zu tolerieren. Diese neue Lebenserfahrung war Jürgen Klinsmann wichtiger als Tore. (Horeni, 2005, S. 83)

In der Zeit bei Inter Mailand begann auch die kritische Haltung von Jürgen Klinsmann zu den Medien. Diese suchten immer nach Schlagzeilen, auch im privaten Bereich und gerade diesen wollte Klinsmann schützen. (Horeni, 2005, S. 92)

Jürgen Klinsmann fühlte sich sportlich eingeengt und von den Medien missbraucht und so spekulierte er sogar mit dem Karriereende. (Mende, 2006, S. 70)

Mit Inter Mailand holte Jürgen Klinsmann 1991 den UEFA-Cup. (Mende, 2006, S. 70)

Es zeigt sich, dass Jürgen Klinsmann in der Zeit in Italien neue Sichtweisen kennen und tolerieren lernte. Er erlebte zum ersten Mal eine Unabhängigkeit und schützte sein Privatleben vor der Öffentlichkeit.

### **1.3.2 AS Monaco**

Nach der Europameisterschaft 1992 wechselte Jürgen Klinsmann überraschend zum AS Monaco. (Mende, 2006, S. 70)

Zuvor wurde über einen Wechsel zu Paris St. Germain, bzw. Real Madrid spekuliert, jedoch sprachen gewisse Vorteile für den AS Monaco. So verfügte der AS Monaco über eine erstklassige Mannschaft, einen herausragenden Trainer und in Monaco wurde das Einkommen nur mit sieben Prozent besteuert. (Horeni, 2005, S. 98)

In Monaco konnte Klinsmann wieder alleine in ein Café gehen und sich frei durch die Straßen bewegen, ohne gleich einen Massenauflauf zu verursachen. Da lebte er wieder auf. (Horeni, 2005, S. 98)

Von seinem Trainer Arsene Wenger sah Jürgen Klinsmann, wie man extrem viel erreichen kann durch Eigenverantwortung. (Mende, 2006, S. 70)

Die Philosophie von Wenger saugte Jürgen Klinsmann auf. Für Wenger waren Teamspirit, ein offensiver Geist und ein den Gegner dominierendes Spiel wichtig. (Horeni, 2005, S. 104)

Klinsmann meinte: „Was ich von Arsene Wenger gelernt habe: Die Entwicklung eines Spielers langfristig zu sehen.“ (Mende, 2006, S. 72)

Mit dem AS Monaco belegte Jürgen Klinsmann am Ende der Meisterschaft den zweiten Platz. Im Nachhinein wurde bekannt, dass der Meister Olympique Marseille Spiele manipuliert hatte und das hat den erfolgshungrigen Klinsmann schwer zugesetzt. (Mende, 2006, S. 72)

Beim AS Monaco konnte Jürgen Klinsmann den Ausführungen zur Folge sehr viel von seinem Trainer Arsene Wenger lernen über offensiven Fußball, Teamgeist und die Eigenverantwortung und langfristige Entwicklung eines Spielers.

### **1.3.3 Tottenham Hotspurs**

1994 wechselte Jürgen Klinsmann vom AS Monaco nach England zu Tottenham Hotspur. Die englische Art Fußball zu spielen gefiel ihm und in der englischen Hauptstadt London hatte er die vielleicht schönste Zeit seiner Karriere. (Schulze-Marmeling, 2005, S. 333)

In England galt Jürgen Klinsmann als „Diver“ – in Deutsch „Taucher“, als jemand, der sich permanent fallen lässt und so Freistöße oder Elfmeter schindet. Die englische Boulevardpresse empfing ihn mit vielen Vorurteilen. Bei seiner Vorstellung fragte Klinsmann die Journalisten, wo denn eine Tauchschule wäre und hatte damit die Lacher auf seiner Seite. (Mende, 2006, S. 73)

Die Vorurteile der Engländer gegenüber dem Deutschen Klinsmann konnte dieser binnen kürzester Zeit widerlegen und er eroberte mit Intelligenz, Humor, kosmopolitischer Offenheit, Anpassungsfähigkeit und bedingungsloser Einsatzbereitschaft die Herzen der Fans. (Schulze-Marmeling, 2005, S. 333)

Bei Tottenham schätzte Jürgen Klinsmann Freiheiten, wie das Treffen der Mannschaft in der Kabine vor einem Heimspiel und das gemeinsame Feiern in einem Pub nach dem Ende eines Spiels. (Mende, 2006, S.76)

Durch Klinsmann wandelte sich Tottenham vom Abstiegs-kandidaten zu einem Klub mit Perspektive auf den internationalen Bewerb. Der Börsenwert des Klubs verdoppelte sich in einem Jahr und das Trikot mit der Nummer 18, welches Jürgen Klinsmann trug, verkaufte sich über 15 000 Mal. (Horeni, 2005, S. 120)

Die Spielphilosophie in England gefiel Jürgen Klinsmann – schnell und geradlinig nach vorne, ständiges Attackieren, hohes Tempo spielen, den Gegner dominieren und alles aus seinen Körper herausholen. (Horeni, 2005, S. 125)

Für die Tottenham Spurs schoss Jürgen Klinsmann in der Saison 1994/95 zwanzig Tore in 41 Spielen. (Mende, 2006, S. 167)

Nach einer Saison verließ Jürgen Klinsmann England und wurde dabei mit Nachrufen verabschiedet. Zudem wurde er zum Fußballer des Jahres gewählt, was vor ihm nur 2 Ausländern gelungen ist. (Schulze-Marmeling, 2005, S. 333)

In England lernte Jürgen Klinsmann ein neues Gefühl von Freiheit kennen. Die Spieler brauchten erst kurz vor Spielbeginn in der Kabine sein. Genauso erlebte er einen tollen Team-Spirit, welcher sich, unter anderem in den gemeinsamen Pubbesuchen nach einem Spiel zeigte. Weiters gefiel ihm das schnelle und geradlinige Spiel der Engländer. Es wird aggressiver und mit vollem Einsatz gespielt. Eine Philosophie, welche er später auch als Bundestrainer umsetzen sollte.

#### **1.3.4 FC Bayern München**

1995 wechselte Jürgen Klinsmann zum FC Bayern München. Dabei war vor allem der Anreiz mit Bayern München Titel zu gewinnen ausschlaggebend. Ganz Deutschland freute sich auf die Rückkehr Jürgen Klinsmanns und die Medien reagierten mit Sondersendungen. Schon vor dem ersten Bundesligaspiel wurde das Trikot von Klinsmann über 20 000 Mal verkauft. (Mende, 2006, S. 77)

Das hohe Medieninteresse in München belastete Jürgen Klinsmann sehr schnell. Die Medien interessierten sich nicht nur für den Sportler Klinsmann, sondern auch für sein Privatleben. (Mende, 2006, S. 78)

Sehr schnell irritierte Klinsmann die schlechte Laune, die er im Land erlebte. Er meinte: „Mich verwundert die Nörgelei und Unzufriedenheit mancher Leute. Dabei lässt es sich hier doch dank des sozialen Netzes hervorragend leben. In Italien gibt es viel mehr Armut. Dennoch sind die Menschen glücklicher. Die Italiener fahren chaotisch Auto, aber ohne die bei uns üblichen Aggressionen im Straßenverkehr, die ich nicht begreifen kann. Etwas mehr Toleranz würde ich mir wünschen.“ (Horeni, 2005, S. 144)

In der ersten Saison bei Bayern München wurde Jürgen Klinsmann mit dem Titel des Welttorjägers geehrt, trotzdem wurde er immer unzufriedener mit der Situation beim Münchner Fußballklub. Eitelkeiten der Stars und das Spielsystem des Trainers Otto Rehagel gefielen ihm nicht. Er kritisierte viele Punkte beim FC Bayern München, wie das fehlende Pressing der Mannschaft, den taktischen Luxus eines überzähligen Abwehrspielers, die Selbstdarstellung von Franz Beckenbauer und Lothar Matthäus, die Kasernierung vor einem Heimspiel am Tegernsee mit anschließender eineinhalbstündiger Busfahrt nach München und, dass das Abschlusstraining nicht unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfand. (Horeni, 2005, S. 149)

Mit Bayern München konnte Jürgen Klinsmann in der ersten Saison den UEFA-Pokal gewinnen. In der zweiten Saison folgte dann der ersehnte Meistertitel. (Mende, 2006, S. 78)

In München nervte Jürgen Klinsmann eine Kampagne der Bild-Zeitung gegen ihn und auch der Dauerclinch mit seinem Mannschaftskollegen Lothar Matthäus frustrierte ihn. Genauso konnte er sich nicht mit der abwartenden und defensiven Spieltaktik des Trainers Giovanni Trapattoni anfreunden. (Schulze-Marmeling, 2005, S. 334)

Die Zeit in Deutschland war für Jürgen Klinsmann nicht so, wie er es sich vorgestellt hatte. Die Vereinnahmung durch die Medien widerstrebte ihm genauso, wie die Eitelkeiten einzelner Mannschaftskollegen. Zudem kam noch, dass der Trainer ganz anders spielen ließ, als Klinsmann es liebte.

### **1.3.5 Sampdoria Genua**

Im Sommer 1997 wechselte Jürgen Klinsmann zu Sampdoria Genua. Diese Entscheidung traf er aber nicht mehr alleine. Mittlerweile hatte er geheiratet und war Vater geworden und so wurde die Zukunftsplanung gemeinsam mit seiner Frau Debbie besprochen. Beide zog es nach Italien. (Horeni, 2005, S. 183)

In Genua erschien ihm auch die sportliche Perspektive überaus aussichtsreich. Der Klub hatte für die Saison den argentinischen Weltmeisterschaftstrainer und Fußball-

Philosophen Menotti verpflichtet. Dieser stand für offensiven Fußball. (Horeni, 2005, S. 184)

Jürgen Klinsmann verletzte sich nach zwei Spielen und fehlte seinem Klub sieben Wochen lang. (Horeni, 2005, S. 187)

In der Zeit, als Klinsmann verletzt war, verabschiedete sich der Trainer Menotti und der Jugoslawe Vujadin Boskov wurde neuer Trainer. Dieser wollte Klinsmann auf das Abstellgleis schieben, da Jugoslawien für die WM-Vorrunde den Deutschen zugelost wurde. (Mende, 2006, S. 79)

Schnell war Jürgen Klinsmann wieder frustriert und so spekulierte er wieder mit einem Vereinswechsel.

### **1.3.6 Tottenham Hotspurs zum Zweiten**

Jürgen Klinsmann entschied sich zum zweiten Mal nach London zu den Tottenham Hotspurs zu gehen, wo er wohl die perfekte Saison seiner Karriere erlebt hatte. (Mende, 2006, S. 79)

Für die Fans, des im Abstiegskampf verwickelten Klubs, war die neuerliche Verpflichtung Klinsmanns das schönste Geschenk. (Horeni, 2005, S. 192)

Im letzten Spiel der Saison erzielte Jürgen Klinsmann vier Tore und Tottenham gewann 6:2 gegen den FC Wimbledon. Er rettete damit den Klub vor dem Abstieg. (Mende, 2006, S. 82)

## **1.4 Welt- und Europameister – der Nationalspieler Klinsmann**

Nachdem die Stationen in den verschiedenen Vereinen, wo Jürgen Klinsmann gespielt hat, beleuchtet wurden, wird nun auf die Karriere als Nationalspieler in der deutschen Fußballnationalmannschaft eingegangen.

Vom damaligen Bundestrainer Franz Beckenbauer wurde Jürgen Klinsmann 1987 in die deutsche Nationalmannschaft berufen. Er durfte auf eine Südamerikatournee mitfahren mit Gegner wie Brasilien und Argentinien. Der Trainerstab hatte nicht allzu große Erwartungen, jedoch setzte sich Klinsmann mit seinen Stärken Schnelligkeit und Willenskraft besser durch als erwartet. (Mende, 2006, S. 84)

1988 fanden die Olympischen Spiele in Seoul statt und dort holte Jürgen Klinsmann mit der DFB-Auswahl die Bronzemedaille. (Horeni, 2006, S. 71)

Im selben Jahr nahm Jürgen Klinsmann mit der deutschen Nationalmannschaft an der Europameisterschaft im eigenen Land teil. Dort mussten sie sich den Niederlanden im Halbfinale geschlagen geben. (Mende, 2006, S. 84)

Schon im nächsten Turnier sollte der erste große Erfolg für Jürgen Klinsmann kommen.

Im Jahr 1990 stand die Fußballweltmeisterschaft in Italien am Programm. Als Spielort wurde den Deutschen Mailand zugelost und dies beflügelte Jürgen Klinsmann, der zu dieser Zeit bei Inter Mailand spielte. (Horeni, 2005, S. 83)

Seine hohen Erwartungen wurden gleich beim ersten Spiel gegen Jugoslawien bestätigt. Beim 4:1 Sieg war fast das ganze Stadion in Mailand auf der Seite der Deutschen. Einerseits waren viele Deutsche zum Eröffnungsspiel gekommen, andererseits waren Jürgen Klinsmann, Andreas Brehme und Lothar Matthäus die Lieblinge der Italiener, weil diese ja für Inter Mailand spielten. Jürgen Klinsmann schoss im ersten Spiel ein Tor und auch im zweiten Gruppenspiel gegen die Vereinigten Arabischen Emirate erzielte er ein Tor beim 5:1 Sieg. Im letzten Gruppenspiel gegen Kolumbien wurde 1:1 gespielt und der Gruppensieg damit erzielt. (Horeni, 2005, S. 85)

Mit einem nahezu perfekten Spiel von Jürgen Klinsmann gewann die deutsche Nationalmannschaft das Achtelfinale gegen den Erzrivalen Niederlande. (Mende, 2006, S. 85)

Nach diesem Spiel lobte Karl-Heinz Rummenigge, der WM-Kapitän von 1986, Jürgen Klinsmann mit folgenden Worten: „Ich habe noch nie einen Stürmer gesehen, der so aufopferungsvoll gekämpft hat, noch nie.“ (Horeni, 2005, S. 88)

Im Viertelfinale gelang ein Zittersieg gegen Tschechien und im Halbfinale setzte sich die deutsche Nationalmannschaft mit einem 5:4 im Elfmeterschießen gegen England durch. (Mende, 2006, S. 85)

Im Finale gewannen die Deutschen gegen Argentinien mit 1:0 und waren damit Fußball-Weltmeister. (Horeni, 2005, S. 90)

Jürgen Klinsmann verlor nur ein Jahr nach dem Weltmeistertitel seinen Stammspielerplatz im Nationalteam, da er seit einigen Spielen keine guten Leistungen mehr erbrachte. (Horeni, 2005, S. 95)

Zur Europameisterschaft nach Schweden im Jahr 1992 durfte Jürgen Klinsmann nur als Ersatzmann mitfahren. Doch schon im ersten Gruppenspiel der Deutschen brach sich Rudi Völler den Arm und so war Klinsmann wieder Stammspieler. Er steigerte sich von Spiel zu Spiel, jedoch verlor die Mannschaft im Finale völlig unerwartet gegen Dänemark. (Horeni, 2005, S. 96)

Bis zur WM 1994 in den USA entwickelte sich Jürgen Klinsmann zu einem Wortführer der Nationalmannschaft und er wollte seine Philosophie von Teamspirit durchsetzen. In einer Spielerbesprechung sagte er: „Wir werden nur Weltmeister, wenn wir uns menschlich akzeptieren und miteinander arbeiten. Wenn nur jeder an sein Ego denkt, wird es nichts.“ (Horeni, 2005, S. 111)

Jedoch zeigte sich schon nach der Vorrunde, dass die personell erstklassig besetzte Mannschaft unreif war und sich selbst der härteste Gegner sein sollte. Ebenso konnte der Bundestrainer die Mannschaft nicht führen. (Horeni, 2005, S. 112)

Im Viertelfinale scheiterte die deutsche Nationalmannschaft an Bulgarien. Zwei Monate nach dem Ausscheiden gab Jürgen Klinsmann ein Interview mit der Süddeutschen Zeitung wo er die WM schonungslos aufarbeitete: „Fakt ist, daß es in den USA einige nicht geschafft haben, persönliche Interessen dem Mannschaftsinteresse unterzuordnen. Es darf doch nicht sein, daß Randgeschichten im Vordergrund stehen und vergessen wird, weshalb wir wirklich dort waren. Nämlich: den WM-Titel zu verteidigen. Und bestimmt nicht, um über irgendwelche Frauengeschichten zu diskutieren oder wie viel Freizeit es gibt. Da fühle ich mich verarscht.“ (Horeni, 2005, S. 113-114)

Jürgen Klinsmann wurde vom Bundestrainer Berti Vogts zum Kapitän der deutschen Nationalmannschaft gemacht. Und in dieser Funktion begann er seine Vorstellungen von Menschen- und Mannschaftsführung kontinuierlich durchzusetzen. Er förderte eine Zusammenstellung des Teams nicht allein nach sportlichen Leistungskriterien, sondern vor allem nach der charakterlichen Eignung. (Horeni, 2005, S. 166)

Als Kapitän der deutschen Fußballnationalmannschaft reiste Jürgen Klinsmann 1996 nach England um bei der Europameisterschaft zu spielen. Seine Vorstellung von Teamspirit war im Team umgesetzt und der Erfolg stellte sich ein.

Im Finale schoss Oliver Bierhoff in der 95. Minute das einzige „Golden Goal“, das jemals erzielt wurde. Die deutsche Nationalmannschaft war Europameister. (Horeni, 2005, S. 180)

Klinsmann war über die Mischung in dieser Europameistermannschaft fasziniert und meinte: „Es war ideal, wie es sich ergeben hat. Weil unsere Mannschaft keine Übermannschaft war. Weil wir gewusst haben, dass die Italiener oder Holländer eigentlich einen Tick besser waren, gerade was den technisch-taktischen Bereich betrifft. Aber das hat uns nicht beunruhigt. Weil wir in unserer Gruppe so einen Mannschaftsgeist entwickelt haben, so eine Teamdynamik. Keiner konnte uns den Glauben nehmen, Europameister zu werden.“ (Mende, 2006, S. 85)

Zwei Jahre später stand die Weltmeisterschaft in Frankreich am Programm. Es sollte das letzte Turnier sein, an dem Jürgen Klinsmann als Nationalspieler teilnahm.

Deutschland musste sich im Viertelfinale, nach einer 0:3 Niederlage gegen Kroatien, aus dem Turnier verabschieden. (Horeni, 2005, S. 211)

Jürgen Klinsmann machte 108 Länderspiele und erzielte dabei 47 Tore für die deutsche Nationalmannschaft. (Mende, 2006, S. 167)

Als Nationalspieler lernte Jürgen Klinsmann die Höhen und Tiefen eines Fußballers kennen. Er erlebte Sternstunden, wie den Gewinn des Welt- und Europameisterschaftstitel, aber genauso schwere Stunden, wo er auf der Ersatzbank Platz nehmen musste. Sehr viel lernte er in der Nationalmannschaft über Teamarbeit. Er sah, wie eine Mannschaft durch Egoismen und fehlende Unterordnung in die Gruppe scheitern kann, obwohl herausragende Spieler im Team waren. Genauso sah er im Europameisterteam, welche große Leistungen erbracht werden können, wenn eine tolle Gruppendynamik vorherrscht und ein gemeinsamer Traum die Spieler verbindet. Die Vorstellung von der Mannschaft als Star prägte ihn und als Bundestrainer war die Teamentwicklung einer der wichtigsten Bereiche, um die er sich bemühte.



## 1.5 Das Leben nach der Profikarriere

Nach der enttäuschende Niederlage bei der WM in Frankreich beendete Jürgen Klinsmann seine aktive Karriere. Es folgte der Weg in ein normales Leben abseits von Medien und Fans.

Jürgen Klinsmann spürte die Verantwortung als Vater gegenüber seinem Sohn, diesem einen festen Ort zu bieten. Der Junge solle wissen, wohin er gehört und eine ähnliche Heimat finden, wie sie Jürgen Klinsmann in Stuttgart und seine Frau Debbie in Kalifornien gehabt hatten. (Horeni, 2005, S. 214)

Um ein glückliches Leben führen zu können, sind, der Meinung von Jürgen Klinsmann nach, eine enge Bindung zu einer Region und das Aufwachsen in der räumlichen Nähe zu Familienangehörigen, wie den Großeltern, von großer Bedeutung. Deshalb entschied sich die Familie für Kalifornien als deren Lebensmittelpunkt. (Horeni, 2005, S. 215)

Schnell hat Jürgen Klinsmann auf seine persönliche Weiterbildung gesetzt. Um den Umgang mit Computerprogrammen zu beherrschen schrieb er sich am lokalen College für verschiedene Kurs ein. (Mende, 2006, S. 112)

Anfang 1999 bekam Jürgen Klinsmann ein E-Mail von Mick Hoban und dessen Geschäftspartner Warren Mersereau. Die Beiden betrieben die Business- und Beraterfirma SoccerSolutions, welche sich auf Marketing, Führung eines Profi-Clubs und Personal-Management im Fußball spezialisierte. Hoban und Mersereau offerierten Jürgen Klinsmann die Chance, sich beruflich auf größere Aufgaben vorzubereiten. (Mende, 2006, S. 112)

In einem Exposé riet Mick Hoban Jürgen Klinsmann: „Der erste Schritt ist für dich, zu entscheiden, was du in deiner neuen Karriere nach dem Profifußball erreichen willst. Als nächstes mußt du die Möglichkeiten begutachten und versuchen, sie mit deinen Interessen und Zielen zu vereinbaren. Am Ende mußt du Partner finden, die dieselben Ziele mit dir teilen.“ (Horeni, 2005, S. 235)

Hier wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann durch Mick Hoban und Warren Mersereau ein optimaler Start in das Leben nach der Fußballkarriere eröffnet wurde.

Jürgen Klinsmann entschied sich als Geschäftspartner bei SoccerSolutions einzusteigen. Das Unternehmen sollte Ideen und Konzepte für Vereine und Unternehmen im Bereich Fußball-Business entwickeln. (Horeni, 2005, S. 235)

Ein erster Erfolg stellte sich beim Kalifornischen Sportklub L.A. Galaxy ein.

Für den L.A. Galaxy entwickelte SoccerSolutions eine Idee, eine Identität, für die der Klub stehen sollte. Sie machten eine klare Analyse des Klubs, zeigten auf, wo

dieser hinkommen könnte und wie die Ziele erreicht werden könnten. (Horeni, 2005, S. 34)

Über den L.A. Galaxy kam Jürgen Klinsmann auch mit dem Fitnessunternehmen Athletes Performance in Berührung. (Mende, 2006, S. 113)

Die besten Athleten der Vereinigten Staaten trainierten bei Mark Verstegen, dem Gründer von Athletes Performance in Arizona. Die speziellen Fitnessprogramme sollten einen Vorteil gegenüber der sportlichen Konkurrenz bringen. Mark Verstegen entwickelte für den L.A. Galaxy ein fußballspezifisches Programm, welches schon nach kurzer Zeit Erfolge aufweisen sollte. (Horeni, 2005, S. 35)

Durch SoccerSolutions wurde Jürgen Klinsmann auch Leiter eines Fußball-Elitecamps in den USA. Dort konnten sich Talente für Colleges empfehlen. Klinsmann leitete und organisierte verschiedene Trainingseinheiten, Workshops, die Arbeit mit einem Sportpsychologen und Experten aus anderen Sportarten. Das Konzept für die Jugendcamps sah eine umfangreiche Schulung auf allen Gebieten vor und mit einem Netzwerk aus Experten konnte die Entwicklung der Talente individuell gefördert werden. (Mende, 2006, S. 115)

Es wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann schon sehr früh lernte, dass ein Sportler auf den unterschiedlichsten Gebieten gefördert werden muss, um diesem eine optimale Entwicklung zu ermöglichen.

Im Jahr 2000 absolvierte Jürgen Klinsmann einen speziellen Trainerlehrgang an der Sportschule Hennef. Dieser Lehrgang war eine komprimierte Ausbildung für verdiente Nationalspieler. (Horeni, 2005, S. 236)

Die Teilnehmer an diesem Lehrgang waren im Kern die Nationalspieler der Mannschaften von 1990 und 1996. Gemeinsam mit den Dozenten des Lehrgangs, Joachim Löw und Andreas Köpke gründete Jürgen Klinsmann damals die Stiftung Jugendfußball. Woraus die Projekte „www.FussballD21.de“ und „streetfootballworld“ hervorgingen. (Mende, 2006, S. 119)

Mit der Trainerlizenz hatte Jürgen Klinsmann nun jederzeit die Möglichkeit einen Verein, oder eine Nationalmannschaft zu trainieren. Er lernte in den USA zudem sehr viel in den Bereichen Marketing, Personalmanagement, Strategieentwicklung bei seinen Partnern Hoban und Mersereau. So hatte er sich in vielen Bereichen weitergebildet und konnte die Situation im deutschen Fußball sehr differenziert betrachten und analysieren.

## 1.6 Der Weg zum Bundestrainer

Wie ist es dazu gekommen, dass jemand, der noch nirgendwo Trainer war, gleich Bundestrainer wird? Jürgen Klinsmann hatte seit dem Jahr 2000 die Trainerlizenz, aber hatte noch nie als solcher gearbeitet. Jedoch hat er in den USA viele andere Dinge gelernt, welche ebenso zu einem guten Trainer gehören: strategisches Denken, Analyse, Personalmanagement und dazu konnte er als Campleiter der Fußball-Elitecamps jede Menge neue Sichtweisen und Methoden kennen lernen.

Bundestrainer Rudi Völler erklärte nach dem enttäuschende Ausscheiden der deutschen Fußballnationalmannschaft bei der Europameisterschaft in Portugal seinen Rücktritt. (Schulze-Marmeling, 2005, S. 335)

Der Wunschkandidat als Nachfolger von Rudi Völler, Ottmar Hitzfeld, lehnte nach einer Woche das Angebot ab, weil er gesundheitlich angeschlagen war. Danach wuchs die Liste der möglichen Kandidaten täglich. Spekulierte wurde mit Otto Rehhagel, Christoph Daum, Lothar Matthäus, Winfried Schäfer, Volker Finke, Arsène Wenger, Morten Olsen, Gus Hiddink. (Horeni, 2005, S. 248)

Keiner der Kandidaten wollte das Amt des Bundestrainers übernehmen und der DFB zeichnete sich mit Konfusion, Ratlosigkeit und heillosen Durcheinander aus. (Horeni, 2005, S. 253)

Jürgen Klinsmann machte schon einen Tag nach dem Ende der Europameisterschaft ein Interview, wo er den DFB stark kritisierte. Er sagte darin: „Was uns derzeit fehlt, ist Durchschlagskraft vorne im Angriff, die Schnelligkeit im Kombinationsspiel und die individuelle Schnelligkeit. Wir haben kaum einen Spieler, vielleicht mit Ausnahme von Philipp Lahm, der ganz hohes Tempo mitgehen kann...“ (Horeni, 2005, S. 254)

Jürgen Klinsmann stellte weiter fest, dass dringend ein qualifizierter Manager dem Bundestrainer zur Seite gestellt werden müsse – ähnlich wie es Uli Hoeneß bei Bayern München ist. Weiters sollte die Situation in Ruhe analysiert werden und eine Vision über das Jahr 2006 hinaus erarbeitet werden. (Horeni, 2005, S. 255)

Im Sommer 2004 machte Berti Vogts Urlaub in den USA und besuchte dabei Jürgen Klinsmann in Kalifornien. Dabei erwähnte Klinsmann, dass er sich vorstellen könnte Bundestrainer zu werden. Er breitete ausführlich seine Ideen und Pläne aus und Vogts wollte schon am nächsten Tag beim DFB anrufen, um Klinsmann für das Amt des Bundestrainers zu empfehlen. (Horeni, 2005, S. 261)

Die Funktionäre trafen Jürgen Klinsmann in New York und waren überrascht, wie intensiv sich Klinsmann mit der Aufgabe des Teamchefs beschäftigt hatte. Er hatte

klare Vorstellungen, wie er das Umfeld der Nationalmannschaft umgestalten wollte. (Mende, 2006, S. 21)

Auf das Gespräch mit den Funktionären des DFB hatte sich Jürgen Klinsmann intensiv mit seinen Partnern Hoban und Mersereau vorbereitet. Sie erstellten eine Präsentation und ein Konzept und besprachen alles bis ins Detail mit Jürgen Klinsmann durch. (Horeni, 2005, S. 29)

„Habe ich die Möglichkeit, mein eigenes Team zusammenzustellen? Habe ich die Chance, mein Team an den Stellen zu erweitern, an denen ich es für nötig halte? Kann ich die Strategie bestimmen?“ waren Fragen, welche Klinsmann mit seinen Partnern diskutierte. (Sprenger, 2008, S. 88)

Jürgen Klinsmann hatte sich gewissenhaft darauf vorbereitet Bundestrainer zu werden. Gemeinsam mit seinen Geschäftspartnern besprach er seine Ideen und Pläne, stellte ein Konzept zusammen und so überzeugte er die DFB Funktionäre.

Beim ersten offiziellen Auftritt als Bundestrainer, welcher von mehreren TV-Sendern live übertragen wurde, überraschte Jürgen Klinsmann mit folgender Aussage: „Die Fans haben den Wunsch und die große Hoffnung, dass wir 2006 im eigenen Land Weltmeister werden. Das ist auch meine Zielsetzung.“ (Mende, 2006, S. 24)

## **2 Der DFB und die Fußballnationalmannschaft**

Nachdem die Person Jürgen Klinsmann ausführlich betrachtet wurde, beschäftigt sich dieses Kapitel mit dem deutschen Fußballbund und der Fußballnationalmannschaft. Um zu verstehen, warum der DFB eine so geschichtsträchtige und Identität stiftende Organisation geworden ist, wird zu Beginn kurz auf die Geschichte des DFB eingegangen und ein Überblick über die Struktur des DFB gegeben. Es folgt die Betrachtung der Highlights der deutschen Nationalmannschaft mit den drei Weltmeisterschaftstiteln. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft von 1990 bis 2004 genauer beschrieben.

### **2.1 Der DFB**

#### **2.1.1 Die Geschichte des DFB**

Der Deutsche Fußball Bund wurde am 28. Jänner 1900 von 86 Vereinen in Leipzig gegründet. 1903 wurde die deutsche Meisterschaft gegründet und 1908 begann der DFB Länderspiele auszutragen. Seit 1935 gibt es den DFB-Pokalbewerb für Vereinsmannschaften. (URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=500154>)

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde im Juli 1949 der DFB in Stuttgart wieder gegründet. 1950 folgte die Aufnahme des DFB in den Fußballweltverband FIFA und schon im selben Jahr fand das erste Länderspiel gegen die Schweiz statt. (Kalb & Schröder, 2007, S. 59)

Im Jahr 1973 wurde die Deutsche Meisterschaft für Frauenfußball eingeführt. Im DFB hat 10 Jahre davor, im Jahr 1963 eine neue Zeitrechnung begonnen. Ab diesem Zeitpunkt war das Profitum im deutschen Fußball erlaubt und die Bundesliga wurde gestartet. (URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=500154>)

Die besten Klubs der fünf Oberliga-Staffeln wurden zur Bundesliga zusammengelegt und der Meister wurde zum ersten Mal in einer langen Saison ausgespielt. (Kalb & Schröder, 2007, S. 54)

Der DFB richtete 1974 und 2006 die Fußballweltmeisterschaften und 1988 die Fußballeuropameisterschaften aus. Derzeit hat der deutsche Fußball Bund mehr als 6,5 Millionen Mitglieder in knapp 26 000 Vereinen. (URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=500154>)

In der Tabelle 1 findet sich eine Auflistung aller Präsidenten des DFB seit dessen Gründung im Jahr 1900.

Tabelle 1: Präsidenten des DFB

Präsident:	Amtszeit:
Prof. Dr. Ferdinand Hueppe	1900 – 1904
Friedrich-Wilhelm Nohe	1904 – 1905
Gottfried Hinze	1905 – 1925
Felix Linnemann	1925 – 1945
Dr. Peco Bauwens	1950 – 1962
Dr. Hermann Gösmann	1962 – 1975
Hermann Neuberger	1975 – 1992
Egidius Braun	1992 – 2001
Gerhard Mayer-Vorfelder	2001 – 2006
Dr. Theo Zwanziger	seit 2006

Quelle: URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=11004>

### 2.1.2 Struktur des DFB

Um einen Überblick über Verantwortungsbereiche innerhalb des DFB zu bekommen, ist ein Blick auf das Präsidium und den Vorstand des DFB hilfreich. In Tabelle 2 sind die Mitglieder des Präsidiums, deren Funktion und deren Aufgabenbereich aufgelistet.

Tabelle 2: Präsidium des DFB

Funktion:	Name:	Aufgabenbereich:
DFB-Präsident	Dr. Theo Zwanziger	
Schatzmeister	Horst R. Schmidt	
1. Vizepräsident	Hermann Korfmacher	Amateure
1. Vizepräsident	Dr. Reinhard Rauball	Präsident des Ligaverbandes
Vizepräsident	Christian Seifert	Geschäftsführer Liga GmbH
Vizepräsident	Peter Peters	Vizepräsident Ligaverband
Vizepräsident	Harald Strutz	Vizepräsident Ligaverband
Vizepräsident	Dr. Hans-Georg Moldenauer	Qualifizierung
Vizepräsident	Rolf Hocke	Prävention, Integration, Freizeit- und Breitensport
Vizepräsident	Dr. Hans-Dieter Drewitz	Jugendfußball
Vizepräsident	Dr. Rainer Koch	Rechts- und Satzungsfragen
Vizepräsidentin	Hannelore Ratzeburg	Frauen- und Mädchenfußball
Vizepräsident	Karl Rothmund	sozial- und gesellschaftspolitische Aufgaben
Generalsekretär	Wolfgang Niersbach	
	Matthias Sammer	Vertreter der sportlichen Leitung des Jugend- und Talentförderbereichs
	Oliver Bierhoff	Vertreter der Nationalmannschaft
Ehrenpräsident	Dr. h.c. Egidius Braun	
Ehrenpräsident	Gerhard Mayer-Vorfelder	
	Franz Beckenbauer	Vertreter für internationale Anliegen

Quelle: URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=11016>

Dem DFB Vorstand gehören neben den Mitgliedern des Präsidiums noch 21 Vertreter der Landesverbände, fünf Vertreter der fünf DFB-Regionalverbände, sowie 12 Vertreter des Ligaverbandes an. Zudem nehmen die Ehrenvizepräsidenten, der Vorsitzende des Jugendausschusses, die Vorsitzenden der Rechtsorgane, der

Vorsitzende der Revisionsstelle, die Direktoren und der Bundestrainer an den Sitzungen des Vorstandes mit beratender Stimme teil.  
(<http://www.dfb.de/index.php?id=11016>)

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass der deutsche Fußball-Bund eine lange Tradition hat und zu einem der größten Sportverbände der Welt aufgestiegen ist. Für diese Arbeit ist im Speziellen die Funktion des Vertreters der Nationalmannschaft von Bedeutung, welche von Oliver Bierhoff ausgefüllt wird.



## **2.2 Highlights der Nationalmannschaft**

Nachdem das vorige Kapitel den DFB im Allgemeinen beschrieben hat, wird sich dieses Kapitel mit den Highlights der Nationalmannschaft beschäftigen. Die Nationalmannschaft war immer eng an den DFB gebunden und so waren deren Erfolge auch immer die Erfolge des deutschen Fußball-Bundes.

Für Jürgen Klinsmann drücken sich auch die Eigenarten eines Landes in der Nationalmannschaft aus. Sie ist, der Meinung Klinsmanns nach, die unverstellte körpersprachliche Äußerung einer Nation. (Horeni, 2005, S. 242)

### **2.2.1 Der erste Weltmeisterschaftstitel**

Nach der Aufnahme des DFB in den Fußballweltverband begann der damalige Bundestrainer Herberger systematisch den Aufbau einer Mannschaft, welche eine der besten DFB-Auswahlmannschaften werden sollte, die jemals gespielt hat. (Kalb & Schröder, 2007, S. 59)

Als einer der größten Sensationen in der Fußball-WM-Geschichte gilt der Sieg Deutschlands über Ungarn im Weltmeisterschaftsfinale 1954. Der 3:2 Sieg im Finale der Weltmeisterschaft bedeutete damals den größten Erfolg der deutschen Fußballgeschichte. Der Weltmeisterschaftstitel wurde dank geschlossener Mannschaftsleistung, unbändiger Kampfkraft und überragender Einzelköpfe gewonnen. Der Bundestrainer Herberger erklärte den „Geist von Spiez“ als Ursache für den Gewinn des Titels. Dieser „Geist von Spiez“ war der unumstößliche Zusammenhalt der Mannschaft, welcher im Mannschaftshotel am Ufer des Thuner Sees entstanden war. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 142-143)

Über die Nationalmannschaft, welche 1954 in der Schweiz Weltmeister wurde, sagt Jürgen Klinsmann: „1954 hat die Mannschaft von Sepp Herberger gegen das Bild des hässlichen Deutschen angespielt. Sie tat dies mit geballter Energie, Disziplin und Aufstiegswillen. Weltmeister zu sein hieß damals auch: Wir zeigen es denen, wir sind wieder wer. Und wir wissen, was der Sieg für unser Land bedeutet: daß es wieder den Rücken gerade kriegt. Damals nahm Herberger jeden Fußballer einzeln ins Gebet und sagte: Von euch hängt das Bild Deutschlands ab. Jeder Spieler trug das Gewicht der deutschen Geschichte bleischwer auf seinen Schultern. Diese Verantwortung haben alle angenommen.“ (Horeni, 2005, S. 242-243)

Viele Politologen und Soziologen sehen im Sieg von Bern das eigentliche Gründungsdatum der 1949 entstandenen Bundesrepublik Deutschland. Der überraschende Gewinn des Weltmeisterschaftstitels stiftete eine nationale Identität, da Werte wie Kameradschaft, Ordnung, Disziplin, Kampfgeist hohen Stellenwert besaßen. Gemeinsam mit dem deutschen Wirtschaftswunder erhöhte der Gewinn der Fußball-WM die keineswegs selbstverständliche Akzeptanz der Nachkriegsrepublik bei der eigenen Bevölkerung. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 146)

### **2.2.2 Weltmeister 1974 im eigenen Land**

Die deutsche Fußballnationalmannschaft holte sich 1974, bei der Weltmeisterschaft im eigenen Land, zum zweiten Mal den höchsten Titel im Fußball.

Im Jahr 1965 übernahm Helmut Schön das Amt des Bundestrainers von Sepp Herberger. Dank einer Serie von Erfolgen konnte dieser schnell aus dem Schatten seines Vorgängers treten. (Kalb & Schröder, 2007, S. 60)

Der Bundestrainer Helmut Schön ließ seinen Spielern sehr viel Freiraum in der Interpretation deren Aufgaben.

Bei der Weltmeisterschaft 1974 wurde durch die Finalmannschaften Deutschland und Niederlande zum ersten Mal der „totale Fußball“ gespielt. Dies bedeutet, dass jeder Spieler alles können muss. So führte der deutsche Verteidiger Paul Breitner vor, wie sich ein Verteidiger immer wieder in die Angriffe einschaltet und Franz Beckenbauer interpretierte seine Rolle als Libero neu, indem er sich ebenfalls in das Angriffsspiel mit einschaltete. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 268)

Der Erfolg bei der Weltmeisterschaft 1974 hatte seinen Ursprung schon im Jahr 1963.

Ohne der Einführung der Bundesliga und der Legalisierung des Profitums wäre der Gewinn der Weltmeisterschaft 1974 nicht denkbar gewesen. Die Bundesliga und der Professionalismus steigerten innerhalb weniger Jahre die spielerische Qualität der Nationalmannschaft. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 269)

Jürgen Klinsmann über die Mannschaft von 1974: „1974 waren die deutschen Weltmeister eine Mannschaft von einzigartigen Individualisten: Franz Beckenbauer, Sepp Maier, Gerd Müller – ein Stürmer, wie es ihn nie wieder gab -, der Zauberer Overath. Das waren die 68er auf dem Fußballplatz. Jeder ein Extremfall für sich.“ (Horeni, 2005, S. 243)

Die Weltmeistermannschaft von 1974 zeichnete sich durch die herausragenden Fähigkeiten einzelner Spieler aus und der Bundestrainer ließ den Individualisten den nötigen Freiraum.

### **2.2.3 Weltmeister in Italien 1990**

Zum dritten und bislang letzten Mal wurde Deutschland 1990 bei der Weltmeisterschaft in Italien Weltmeister.

Franz Beckenbauer wurde 1984 als Nachfolger des erfolglosen Jupp Derwall vom DFB bestimmt. (Kalb & Schröder, 2007, S. 60)

Bundestrainer Beckenbauer hatte ein exzellentes Team geformt und dieses erfüllte auch dessen Vorstellungen von einem kreativen und attraktiven Fußball. Das Weltmeisterteam überzeugte einerseits von dessen Kollektivität und andererseits von der großen Ansammlung internationaler Klassespieler wie Matthäus, Völler, Klinsmann, Brehme und Kohler. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 369)

Jürgen Klinsmann sagte über die Mannschaft von 1990, mit der er als Spieler Weltmeister wurde: „1990 siegten die Deutschen als Flaneure der Leichtigkeit. Dieser Fußball war wirklich schön. In der Mannschaft gab es mehr als bloß Kampfeswillen, mehr als losgelöste Individualität. Es war eine Gemeinschaft.“ (Horeni, 2005, S. 243)

Es wird ersichtlich, dass die drei deutschen Nationalmannschaften, welche bislang Weltmeister wurden, sehr unterschiedlich waren in ihrem Auftreten und der Strategie. Die Mannschaft von 1954 zeichnete sich vor allem durch deren Geschlossenheit und Disziplin aus, 1974 siegte eine Mannschaft, welche auf die Fähigkeiten von herausragenden Individualisten baute. Die Mannschaft von 1990 vereinigte die Stärken der Teams von 1954 und 1974 – Gemeinschaft und internationale Klassespieler.

## **2.3 Entwicklung der Nationalmannschaft ab 1990**

Abschließend soll nun die Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft von 1990 bis 2004 betrachtet werden. Die Einteilung erfolgt nach Gesenhues et al (2006, S. 31 – 33), welche nach den verantwortlichen Bundestrainern in dieser Zeit – Berti Vogts, Erich Ribbeck und Rudi Völler – die Entwicklung der Nationalmannschaft beschrieben haben.

### **2.3.1 Entwicklung von 1990 bis 1998 unter Vogts**

Franz Beckenbauer übergab nach dem Gewinn des Weltmeistertitels 1990 das Amt des Bundestrainers an seinen Assistenztrainer Berti Vogts. Dieser hat ein Team in dessen Hochphase von der Lichtgestalt Franz Beckenbauer übernommen und die Erwartungen waren enorm hoch. Es war die Aufgabe von Vogts das Niveau zu halten und in den nächsten Jahren Titel um Titel zu gewinnen. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 415)

Nach dem Gewinn des Weltmeistertitels hat Franz Beckenbauer noch gesagt, dass Deutschland in den nächsten Jahren unschlagbar wäre, weil nach der deutschen Wiedervereinigung die ehemaligen DDR-Spieler das erfolgreiche Team der deutschen Nationalmannschaft noch ergänzen würden. (Kalb & Schröder, 2007, S. 60)

Die erste Bewährungsprobe für Berti Vogts als neuen Bundestrainer war die Europameisterschaft im Jahr 1992. Vogts führte eine analytische Interpretation des Spiels ein, die eine akribische Vorbereitung durch den Trainer erforderte. Die daraus abgeleitete Taktik wurde zum Nonplusultra erhoben und den Spielern wurden kaum Freiräume gewährt. Strenge Dienstpläne wurden erstellt und Ernährungsanalyse und Leistungsdiagnostik stand auf der Tagesordnung. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 419)

Doch der Gewinn des EM-Titels wurde nicht erreicht und so musste Vogts seine erste Niederlage eingestehen. Wobei er dabei durchaus selbstkritisch analysierte: „Wir nehmen den Spielern zu viel ab, so dass sie keine Selbstständigkeit mehr auf dem Spielfeld zeigen können.“ (Schulze-Marmeling, 2004, S. 424)

Zwei Jahre danach stand die Weltmeisterschaft in den USA am Programm und der Titelverteidiger fuhr mit großen Erwartungen nach Amerika.

Schon in den Vorrundenspielen zeigte die deutsche Nationalmannschaft eine erschreckende Lust- und Kraftlosigkeit. Eine miserable Einstellung der Spieler zu deren Nicht-Leistungen war ebenfalls zu bemerken. Seitens der Spieler gab es keine

Selbstzweifel, keine Einsicht und keine Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 432)

Die deutsche Nationalmannschaft schied so im Viertelfinale frühzeitig aus dem Turnier aus.

Nach der WM-Pleite hat sich der Bundestrainer an die Wiederherstellung von Teamgeist und mannschaftlicher Geschlossenheit gemacht. Der Star sollte wieder die Mannschaft und nicht die einzelnen Spieler sein. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 438)

Diese neue Philosophie sollte Früchte tragen und die deutsche Nationalelf fuhr mit neuer Motivation nach England zur Europameisterschaft. Deutschland spielte sich ins Finale und dort musste das Team in die Verlängerung.

Durch das „Golden Goal“ von Oliver Bierhoff wurde Deutschland 1996 Europameister. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Für kurze Zeit schaffte es Berti Vogts mit diesem Titel aus dem übergroßen Schatten seines Vorgängers zu treten. Vogts schaffte es, aus 22 Individuen eine schlagkräftige Mannschaft zu formen, indem er auf Mannschaftsgeist und seinen verlängerten Arm auf dem Spielfeld Matthias Sammer setzte. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 447)

Doch der EM-Titel war der Höhepunkt unter der Ära Vogts. Ab dieser Zeit ging es mehr und mehr bergab mit den Leistungen der Nationalelf.

Bei der Weltmeisterschaft in Frankreich 1998 war das Auswahlteam von Deutschland das älteste des Turniers. Das Durchschnittsalter der deutschen Spieler lag bei 30 Jahren. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 452)

Wegen Erfolglosigkeit geriet der Bundestrainer immer mehr unter Druck und so trat Berti Vogts im September 1998 zurück. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Berti Vogts konnte zwar den Europameistertitel holen, jedoch gelang es ihm nie richtig aus dem Schatten von seinem Vorgänger Franz Beckenbauer heraus zu kommen. Zu oft waren die Egos der durchaus exzellenten Spieler der Grund, weshalb die deutsche Nationalmannschaft nicht erfolgreicher war. Einzig im Jahr der EM in England wurden Teamgeist und Zusammenhalt hoch geschrieben und der EM-Titel war die Belohnung dafür.

### **2.3.2 Zwei Jahre unter Ribbeck**

Mit dem Rücktritt von Berti Vogts als Bundestrainer begannen turbulente Zeiten für den DFB. Zu diesem Zeitpunkt standen alle Toptrainer unter Vertrag und so wurde Erich Ribbeck aus seinem Vorruhestand geholt. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Durch die Berufung von Erich Ribbeck zum Bundestrainer, welcher ein Kandidat ohne längerfristige Perspektive war, demonstrierte der DFB, dass die Qualifikation für die EM wichtiger war, als ein Neuaufbau. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 465)

Die Qualifikation für die Europameisterschaft wurde erreicht, jedoch zeigte sich bei der EM-Endrunde, wie veraltet die deutsche Nationalmannschaft spielte und der unqualifizierte Bundestrainer überhaupt keinen Rückhalt in der Mannschaft hatte.

Bei der Europameisterschaft 2000 spielte die deutsche Nationalmannschaft mit dem 40 Jahre alten Lothar Matthäus immer noch mit einem Libero hinter zwei Manndeckern. (Hermanns, 2009)

Beim EM-Endrunden Spiel gegen die Niederlande begehrten die Spieler in der Halbzeitpause gegen den Trainer auf und setzten sich mit der Forderung nach einer anderen Taktik durch. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 471)

Nach den Niederlagen bei der Europameisterschaft gegen England und Portugal trat Erich Ribbeck als Bundestrainer zurück. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Die deutsche Fußballnationalmannschaft hatte mit dem letzten Gruppenplatz bei der EM-Endrunde eine der größten Pleiten ihrer Geschichte hinnehmen müssen und so war nach zwei Jahren die Ära Ribbeck beendet.

Mit der EM 2000 war der Tiefpunkt erreicht, denn auf allen Ebenen kriselte es. Der DFB hatte alle Probleme schön geredet und notwendige Reformen versäumt. Udo Lattek schrieb: „Wir haben nach großen Turnieren zwar oft über die notwendigen Veränderungen gesprochen – passiert ist jedoch kaum etwas. Stattdessen haben wir uns einlullen lassen. Von zwischenzeitlichen Erfolgen wie dem EM-Titel 1996. Oder dem Prinzip Hoffnung. Dass unsere Mannschaft es dank der typisch deutschen Tugenden irgendwie richten wird. Nur: Willen, Kraft und Kondition reichen heute noch mehr, um international zu bestehen, zumal die Konkurrenz uns auch in diesen Punkten mindestens eingeholt, wenn nicht überholt hat. In Sachen Taktik ist sie uns ohnehin voraus, von der Technik ganz zu schweigen(...)“. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 477)

### **2.3.3 Die Ära Völler von 2000 bis 2004**

Nachdem die Notlösung Ribbeck gescheitert war suchte der DFB einen starken Mann als Bundestrainer. Dieser musste die Verantwortlichkeit der Spieler einfordern, das gesamte Umfeld reprofessionalisieren und als Person die Bedeutung der Nationalmannschaft für den deutschen Fußball demonstrieren. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 480)

Der Präsident des DFB Gerhard Mayer-Vorfelder leitete eine Findungskommission und diese inthronisierte Christoph Daum als neuen Bundestrainer. Doch, bis dieser aus seinem Vertrag in Leverkusen herauskam, musste eine Interimslösung gefunden werden. Rudi Völler sollte für ein paar Spiele die Nationalmannschaft übernehmen. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Die UEFA beurteilte das Spielverhalten der deutschen Abwehrspieler als veraltet und schlecht. Diese Beurteilung versuchte der neue Bundestrainer, mit seinem Assistenten Michael Skibbe schon beim ersten Spiel zu widerlegen. Das Trainerduo veränderte die Taktik, welche den Spielsystemen in der Bundesliga angepasst wurden, und auch die Einstellung der Spieler hatte sich positiv verändert. Die Korrekturen waren erfolgreich und die Mannschaft siegte. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 483)

Der designierte Bundestrainer Daum wurde des Kokainmissbrauchs überführt und so konnte dieser das Amt des Bundestrainers nicht mehr bekleiden. Rudi Völler sollte das Amt definitiv übernehmen und dieser fand auch immer mehr Gefallen daran. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Die erste große Bewährungsprobe für das neue Trainerduo Völler / Skibbe sollte die Weltmeisterschaft 2002 in Asien werden.

Schon nach den Gruppenspielen bei der WM-Endrunde drängten sich Parallelen zur WM 1986 auf, wo die DFB Auswahl überraschend Vize-Weltmeister wurde. Wie damals Beckenbauer, hatte auch Völler die Nationalmannschaft nach einer EM-Pleite und in einem katastrophalen Zustand übernommen. Wie 1986 fuhr auch das Team von 2002 als Außenseiter zur Weltmeisterschaft. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 496)

Die DFB-Auswahl schaffte den Einzug ins Finale der Weltmeisterschaft und traf dort auf den vierfachen Weltmeister Brasilien.

Es war eine große Überraschung, dass die deutsche Nationalmannschaft über weite Strecken spielerisch mit Brasilien mithalten konnte. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 499)

Deutschland verlor das Finale mit 0:2. Völler schaffte es, wie Beckenbauer 16 Jahre davor, bei seinem ersten Turnier den Vizeweltmeisterschaftstitel zu holen. (Kalb & Schröder, 2007, S. 61)

Dass die Nationalmannschaft so gut abgeschnitten hatte, war vor allem auf die große Erfahrung von Rudi Völler als Nationalspieler zurück zu führen. Er hatte stets ein gutes Gefühl dafür, wie die Mannschaft tickt und schaffte einen Team-Spirit aufzubauen. Die Spieler hatten das Gefühl sich nicht mit einem Trainer zu unterhalten, sondern mit einem sehr erfahrenen Spieler. Dazu ergänzte der Assistenztrainer Michael Skibbe den Bundestrainer perfekt. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 503)

Doch die Euphorie hielt nicht lange an. Die Nationalmannschaft konnte nicht mehr überzeugen und schon ein Jahr nach der Weltmeisterschaft rutschte das DFB-Team in der FIFA-Weltrangliste weit ab.

Alle Spiele gegen die großen Fußballnationen Brasilien, England, Holland, Spanien, Frankreich oder Italien in den letzten drei Jahren wurden verloren. Der Vizeweltmeister rutschte in der FIFA-Weltrangliste auf Platz 11 ab. (Schulze-Marmeling, 2004, S. 516)

Bei der Europameisterschaft 2004 sollte dann der nächste Tiefpunkt für die Nationalmannschaft und den DFB kommen.

Die DFB-Auswahl musste sich schon in der Vorrunde aus dem EM-Turnier verabschieden und die riesige Kluft zwischen der behäbigen deutschen Spielweise und dem Tempofußball, der sich in Europa durchgesetzt hat, erschrak die Öffentlichkeit. (Horeni, 2005, S. 247)

Die Nationalmannschaft war wieder dort angekommen, wo sie Rudi Völler vier Jahre zuvor übernommen hatte. Darauf hin erklärte Völler seinen Rücktritt.

In diesem Kapitel wurde, neben einem kurzen Einblick in die Geschichte und Struktur des DFB, ein Überblick über die wichtigsten Ereignisse und Entwicklungen der deutschen Nationalmannschaft gegeben. Der erste Weltmeisterschaftstitel war Identität stiftend für die junge Bundesrepublik Deutschland und Kameradschaft, Ordnung, Disziplin, Kampfgeist waren ab damals als deutsche Tugenden im internationalen Fußball geschätzt und gefürchtet. Doch die Bundestrainer ab 1990 schafften es nicht, die deutsche Fußballnationalmannschaft so weiter zu entwickeln, dass diese weiter zu den besten Mannschaften der Welt gehörte. Zwei Jahre vor der Weltmeisterschaft im eigenen Land befanden sich die Nationalmannschaft und der deutsche Fußball-Bund in einer großen Krise. In zwei Jahren sollte es ein neuer Bundestrainer schaffen, dass sich die DFB-Auswahl bei der Heim-WM nicht blamiert. Diese Krise war der Auslöser eines großen Veränderungsprozesses, welcher durch Jürgen Klinsmann durchgeführt wurde.



## **3 Change Management**

Der DFB und die deutsche Fußballnationalmannschaft, welche in den letzten Jahrzehnten große Erfolge erreicht hatten, steckten nun in einer Krise. In dieser Krise übernahm Jürgen Klinsmann das Amt des Bundestrainers und machte von Anfang an klar, dass es zu einer großen Veränderung kommen muss, damit der DFB und die Nationalmannschaft wieder Erfolg haben können. Diese Veränderung, welche von ihm initiiert wurde, war gut geplant und wurde strukturiert durchgeführt. Dieses Kapitel soll einen Einblick geben, wie Jürgen Klinsmann den DFB und die Fußballnationalmannschaft verändert hat. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird auf die Grundlagen des „Change Management“ eingegangen. Dabei soll geklärt werden, was unter „Change Management“ allgemein verstanden wird, wann es eingesetzt wird und was den Wandel auslösen kann. Ebenso wird kurz auf mögliche Widerstände gegen eine Veränderung eingegangen, um anschließend die Fehler zu beleuchten, welche bei einem Veränderungsprozess möglichst nicht passieren sollen. Der zweite Abschnitt betrachtet den Changeprozess aus der Sicht des Projektmanagements und danach wird auf den Führungsstil von Jürgen Klinsmann bei der Veränderung eingegangen. Der abschließende Abschnitt beleuchtet den Wandel auf den unterschiedlichen Ebenen Struktur, Kultur, Team und Individuum.

### **3.1 Grundlagen des „Change Management“**

#### **3.1.1 Was ist „Change Management“?**

Von wo hat sich „Change Management“ entwickelt und was wird unter „Change Management“ verstanden, das soll in diesem Abschnitt genauer erläutert werden.

In den Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts etablierte sich eine spezielle Form der Unternehmensentwicklung, welche als Organisationsentwicklung bezeichnet wurde. Grundsätzlich ging es bei der Organisationsentwicklung darum, dass bei der Analyse und der daraus abgeleiteten Entwicklungsprozessen in Unternehmen nicht nur die strukturelle und betriebswirtschaftliche Dimension beachtet werden soll, sondern ebenso die Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen. Veränderung war im Ansatz der Organisationsentwicklung das zentrale Thema, aber nicht isoliert, sondern in dreifacher Weise eingebunden.

1. Die Veränderung ist in übergreifende, längerfristige Entwicklungsprozesse des Unternehmens integriert.
2. Die jeweiligen Veränderungsziele in den Bereichen Strategien, Strukturen, Geschäftsprozesse oder finanzielle Ressourcen werden nicht einfach von außen – durch Berater – oder oben – dem Management – vorgegeben, sondern unter Einbeziehung der betroffenen Menschen entwickelt.
3. Die Veränderungen zielen sowohl auf Produktivität und damit auf die finanziellen Interessen der Eigentümer (shareholder), als auch auf das Wohlergehen und die Interessen der betroffenen Mitarbeiter (stakeholder).

(Doppler & Lauterburg, 2008, S. 89 – 90)

Die Organisationsentwicklung ist immer längerfristig angelegt, jedoch hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass sehr oft in kurzer Zeit Veränderungen durchgeführt werden müssen. So wurde die kurzfristige Veränderung immer öfter „Change Management“ genannt.

Die Tabelle 3 gibt eine kurze Zusammenfassung von drei Begriffen, welche das Managen von Veränderungen in Organisationen zum Ziel haben.

Tabelle 3: Veränderungsmanagement in Organisationen

Organisationsentwicklung (OE)
<p>Zeitraumen: mittel- bis längerfristig angelegt</p> <p>Begriff für „geplanter Wandel“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primat des Transfers: Schaffen optimaler Voraussetzungen für die Umsetzung</li> <li>• Entwicklung als Veränderungsprinzip (Strukturen, Menschen, Führungskultur)</li> <li>• Ganzheitliches Organisationsverständnis: gleichgewichtige Berücksichtigung der harten Faktoren (Strukturen, Finanzen, Führungssysteme) und der weichen Faktoren (Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit)</li> <li>• Partizipation: situatives und stufengerechtes Einbeziehen der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen</li> <li>• Prozessorientierte Steuerung: konstruktiver Umgang mit Widerständen und Konflikten</li> <li>• Hilfe zur Selbsthilfe: Wissensvermittlung, Training, Moderation, Coaching, Beratung</li> </ul> <p>Generelle Tempobeschleunigung: klassische Organisationsentwicklung ist heute nur noch in Ausnahmefällen möglich.</p>
Change Management
<p>Zeitraumen: kurz- bis mittelfristig angelegt</p> <p>Umgangssprachlich moderner Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwerpunkte: M&amp;A, Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Geschäftsprozess-Optimierung</li> <li>• Zumeist enormer Zeitdruck</li> <li>• Oft mit Hilfe von Beratungsfirmen, wo auch Kollateralschäden im personellen und kulturellen Bereich vorkommen können</li> </ul> <p>Nachhaltiger Erfolg setzt nach wie vor Leadership sowie prozessorientierte Vorgehensweisen voraus.</p>
Unternehmens-Transformation
<p>Zeitraumen: immer längerfristig angelegt</p> <p>Fundamentale und ganzheitliche Neuausrichtung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgruppe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Betrifft: Marktpositionierung, Geschäftsfelder, Strukturen, Unternehmenskultur</li> </ul> <p>Erfolgt fast immer nur unter der Leitung einer ebenso dominanten wie charismatischen Führungsfigur.</p>

Quelle: adaptiert nach Doppler & Lauterburg (2008, S. 99 – 100)

Der markanteste Unterschied zwischen den drei Veränderungsbegriffen, welche in Tabelle 3 beschrieben wurden, ist der Zeitrahmen. Demnach wäre Change Management kurzfristig, Organisationsentwicklung mittel- bis langfristig und Unternehmens-Transformation langfristig angelegt. Oft wird heute die Organisationsentwicklung unter dem Namen „Change Management“ durchgeführt.

Doppler & Lauterburg (2008, S. 94) führen aus, dass angesichts der stärkeren Fokussierung auf vorher definierte Ziele und erwartbarer Ergebnisse im Rahmen definierter Zeitfenster, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse immer häufiger als „Change Management“ bezeichnet werden. Als Kunst, den Unternehmenswandel planmäßig zu gestalten.

Kostka & Mönch (2006, S. 7 – 8) geben folgende Begriffklärung: „Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter. Change Management zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Dafür ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation notwendig.“

So kann zusammenfassend das Change Management als eine planmäßige Veränderung in Unternehmen gesehen werden, wo u. a. Strukturen, Menschen, Abläufe, und die Kultur in diesen Organisationen verändert werden soll. Dieser Wandel sollte kurz- bis mittelfristig angelegt werden und die Organisation ganzheitlich betrachten werden.

### **3.1.2 Krisen als Auslöser der Veränderung**

Laut Literatur stellen Krisen die Auslöser eines Wandels dar. Staehle (1999, S. 901 – 902) beschreibt, dass der Anlass für ein Individuum, bzw. einer Organisation, sich mit einem neuen Weltbild, einem veränderten Interpretationsschema, auseinander zu setzen, meist Widersprüche zwischen beobachtbaren Ereignissen und den dazu passenden Erklärungsangeboten sind. Das Individuum, bzw. die Organisation steckt in einer Krise.

„Allgemein bedeutet Krise die unbeabsichtigte und unerwartete nachhaltige Störung eines Systems (Person oder Institution) oder wesentlicher, für dessen Überleben

zentraler Teile. Ein erhebliches Abweichen von der geplanten Entwicklung führt zu einer für das System existenzbedrohenden Situation.“ (Staehle, 1999, S. 902)

Der DFB und die deutsche Fußballnationalmannschaft standen nach der EM 2004 genau in einer Situation, welche Staehle beschrieben hat – in einer Krise.

Die Nationalmannschaft scheiterte mit einer behäbigen Spielweise und einer nicht vorhandenen Spiellust bereits in der Vorrunde der Europameisterschaft. Im Land herrschte der Eindruck, dass Deutschland im Fußball den Anschluss an die Spitzenmannschaften verloren hatte und bei der Heim-WM 2006 nicht mithalten könnte. (Horeni, 2005, S. 247)

Der europäische Fußballverband UEFA hat 2004 in einer Studie die deutsche Mannschaft als zu langsam und nicht abwechslungsreich abqualifiziert. (Jenewein, 2008, S. 18)

Im DFB brach nach dem Rücktritt von Bundestrainer Völler und der Absage des potentiellen Nachfolgers Hitzfeld ein Machtkampf aus. Der Verband hatte keine Vorsorge getroffen, sollte der sportliche Erfolg bei der EM ausbleiben und der Bundestrainer zurücktreten. Aktionismus und Populismus waren nun die Triebkräfte der einberufenen Trainerfindungskommission. (Horeni, 2005, S. 250)

Konfusion, Ratlosigkeit und ein heilloses Durcheinander herrschte beim DFB. (Horeni, 2005, S. 253)

Die Krise im DFB und in der deutsche Nationalmannschaft war somit der Auslöser für den Wandel, welcher durch Jürgen Klinsmann vollzogen werden sollte.

Für Staehle (1999, S. 904) ist die herkömmliche Krisenursachenforschung in einem eindimensionalen, linearen Ursache-Wirkungs-Denken verhaftet und deshalb sind Therapievorschlüsse oft defizitär. Offensichtlich sei, dass Krise einen Systemzustand beschreibt, wo mehrere, eng miteinander vernetzte und sich gegenseitig verstärkende Ereignisketten die Entstehung dieses krisenhaften Systemzustandes beigetragen haben.

Dem zur Folge zeigt sich, dass die Ursachen der Krise ganzheitlich betrachtet werden müssen.

Schon während der Europameisterschaft 2004 beschäftigte sich Jürgen Klinsmann mit dem Reformbedarf des DFB und forderte öffentlich Veränderungen. Er meinte, dass sich der Verband lächerlich mache und orientierungslos wäre, was sich die Nation im Hinblick auf die Heim-WM aber nicht erlauben könne. (Mende, 2006, S. 15)

In einem Interview am 15. Juli 2006 forderte Jürgen Klinsmann eine klare Analyse des Ist-Zustandes im deutschen Fußball. Es sollte geklärt werden, was gut ist und was

schlecht. Dieses Interview gipfelte in der Aussage zum DFB: „Man muss den ganzen Laden auseinander nehmen.“ (Mende, 2006, S 19)

An den Aussagen wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann viele unterschiedliche Ursachen für die Krise beim DFB und der Nationalmannschaft als wahrscheinlich hält. Diese sollten durch eine klare Ist-Analyse zum Vorschein gebracht werden.

### **3.1.3 Widerstände gegen die Veränderung**

Laut Staehle (1999, S. 977) vollzieht sich der Wandel in sozialen Organisationen nicht lautlos, unauffällig und problemlos, sondern ruft Widerstände hervor. Widerstände treten während des Veränderungsprozesses in unterschiedlicher Stärke und Intensität auf.

Doppler & Lauterburg (2008, S. 336) führen an, dass Widerstand im Arbeitsbereich ein alltägliches Phänomen darstellt und dieser eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses ist. Widerstand wird dabei wie folgt definiert: „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

Vereinfacht gibt es drei Ursachen für Widerstand:

1. Betroffene haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden
2. Betroffene haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
3. Betroffene haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Der dritte Punkt ist der häufigste und schwierigste. (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 337)

Doppler & Lauterburg (2008, S. 338 – 339) beschreiben, dass Widerstand nicht immer leicht zu erkennen ist. Sie geben, wie in Tabelle 4 ersichtlich wird, eine kurze Übersicht von allgemeinen Symptomen für Widerstand.

Tabelle 4: Allgemeine Symptome für Widerstand

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	<i>Widerspruch</i>  Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<i>Aufregung</i>  Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	<i>Ausweichen</i>  Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<i>Lustlosigkeit</i>  Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

Quelle: Doppler & Lauterburg (2008, S. 339)

Jürgen Klinsmann war sich von Anfang an bewusst, dass es in einem Veränderungsprozess, wie er ihn beim DFB eingeleitet hatte, Leute gibt, welche sich querstellen oder als Bremser auftreten. (Mende, 2006, S. 35)

Widerstände traten beim Veränderungsprozess Klinsmanns häufig auf. Immer wieder meldeten sich Fußballexperten zu Wort und kritisierten die unterschiedlichsten Entscheidungen des Bundestrainers. Ebenso kam Widerstand durch die Medien in Deutschland, wenn die deutsche Nationalmannschaft eine nicht optimale Leistung zeigte.

Schon die Entscheidung, dass Oliver Kahn nicht mehr die unbestrittene Nummer 1 im Tor sei, traf auf Widerstand. Der Vorstandschef des FC Bayern Karl-Heinz Rummenigge äußerte öffentlich Kritik und der Bundestorwart-Trainer Sepp Maier zeigte fehlende Neutralität in der sportlichen Auseinandersetzung zwischen Oliver Kahn und Jens Lehmann. (Mende, 2006, S. 46 – 47)

Jürgen Klinsmann forderte auch konsequent seine Privatsphäre ein und flog immer wieder nach Los Angeles zu seiner Familie. Die Kritiker forderten immer wieder, dass er seinen Wohnort nach Deutschland verlegen sollte. (Weinhard-Hübner, 2006)

Kritiker, wie der damalige Schalke-Trainer Ralf Rangnick, wagten sich nach Niederlagen der deutschen Nationalmannschaft aus der Deckung und kritisierten die Trainingsmethoden Klinsmanns. (Mende, 2006, S. 138)

Nach der 1:4 Niederlage bei einem Freundschaftsspiel, kurz vor der WM, gegen Italien schrieben einige Zeitungen sogar über einen möglichen Trainerwechsel. (Wortmann, 2006, S. 40)

Für Staehle (1999, S. 980 – 981) ist Widerstand eine selbstverständliche Begleiterscheinung einer Veränderung und keineswegs nur störend. Folgende Empfehlungen zur Überwindung von Widerstand werden angeführt:

- Information über Ursachen und Ziele des Wandels
- Beteiligung der Betroffenen des Wandels
- Verhandlung und Mitbestimmung
- Schutz der Personen, welche vom Wandel negativ betroffen werden
- Unterstützer des Wandels belohnen
- Vermeiden revolutionärer Ansätze
- Einen kompetenten Berater wählen

Die Widerstände seitens der Experten aus der Bundesliga wurden durch einen groß angelegten Krisen-Gipfel weitgehend aus dem Weg geräumt. Der geschäftsführende DFB-Präsident Theo Zwanziger meinte dabei: „Wir müssen mit der Bundesliga zusammenarbeiten, miteinander reden und zu einem klaren Ergebnis kommen. Es müssen alle an einem Strang ziehen, und das werden sie auch.“ (Mende, 2006, S. 139)

Während des Reformprojekts kamen immer wieder Widerstände zum Vorschein, jedoch behielt Jürgen Klinsmann die Ruhe und versuchte immer wieder mit Informationen und Gesprächen die Kritiker ins gemeinsame Boot zu bekommen.

### **3.1.4 Fehler beim Change Management**

Um einen Wandel erfolgreich durchzuführen sollten entscheidende Fehler vermieden werden. John P. Kotter hat in über 10 Jahren mehr als 100 Unternehmen dabei beobachtet, wie diese ihre Veränderung durchgeführt haben. Dabei bemerkte er, dass jeder Veränderungsprozess einige Phasen durchläuft, welche viel Zeit brauchen. In jeder Phase können entscheidende Fehler den Schwung bremsen und mühsam erreichte Fortschritte wieder zunichte gemacht werden. (Kotter, 2008, S. 141)



Acht Kardinalfehler identifizierte Kotter (2008, S. 141 – 150) bei seinen Beobachtungen:

### **Fehler 1: Kein Gespür für die Brisanz der Lage**

Einzelne Manager oder Gruppen vermitteln nach einer Analyse oft umfassend und eindrucksvoll, dass die Zeit reif für Veränderungen ist. Doch viele Führungskräfte unterschätzen, wie schwierig es ist, die Mitarbeiter aus ihrer Bequemlichkeit zu reißen. Es wird die Notwendigkeit einer Veränderung nicht deutlich genug dargestellt und seitens der Führungskräfte fehlt die Geduld, die Vorbereitungen des Veränderungsprozesses lange und genau genug durchzuführen. Bereits in dieser ersten Phase scheiterten 50% der beobachteten Unternehmen.

### **Fehler 2: Eine mächtige Koalition der Erneuerer fehlt**

Ohne der aktiven Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers einer Organisation und einer mächtigen Koalition der Erneuerer – in Bezug auf Rang und Titel, Informationsstand, Fachwissen, Reputation und Beziehungen – ist eine Veränderung nicht möglich. Dabei unterstützt ein starkes Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels unter den Führungskräften die Bildung einer Veränderungscoalition.

### **Fehler 3: Es gibt keine Vision**

Damit ein Unternehmenswandel nicht zu einer Anhäufung von verwirrenden und miteinander unvereinbaren Projekten gerät, ist eine sinnlich erfahrbare und klare Vision nötig. Die Vision sollte ein Bild von der Zukunft der Organisation sein, welche relativ leicht zu verstehen ist. Bei missglückten Veränderungen fehlt die Vision, anstatt dieser trifft man auf jede Menge Pläne, Direktiven und Programme. Bei einer guten Vision ist es wichtig, dass diese in nur wenigen Minuten einem Gesprächspartner begreiflich gemacht werden kann, ansonsten ist es nötig, diese noch nachzuschärfen.

### **Fehler 4: Die Vision wird unter Wert verkauft**

Das Kommunizieren der Vision ist von großer Bedeutung. Erst wenn die Vision durch eine glaubhafte und breit angelegte Informationspolitik den Beteiligten vermittelt wird, lassen sich die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter gewinnen. Die

Botschaften müssen durch die Manager in deren alltägliche Arbeit eingeflochten werden. Deren Tun und deren Anweisungen sollten immer an der Vision orientiert sein. Die Vision muss über alle verfügbaren Kommunikationskanäle verbreitet werden. Führungskräfte müssen sich auch der Vision entsprechend verhalten, ansonsten untergraben diese das Projekt.

#### **Fehler 5: Hürden bleiben bestehen**

Hindernisse für eine erfolgreiche Veränderung können die Struktur eines Unternehmens, eng gefasste Aufgabenbeschreibungen, die Vergütungs- oder Leistungsbewertung, einzelne Mitarbeiter und anderes mehr sein. Genauso können Chefs, die sich selbst nicht ändern wollen als Hürde wirken. In der ersten Hälfte eines Veränderungsprozesses verfügt keine Organisation über genügend Schwung, Kraft und Zeit, um alle Hindernisse zu beseitigen. Jedoch müssen die größten Hindernisse angepackt und entfernt werden.

#### **Fehler 6: Kein Plan für schnelle Erfolge**

Wenn es kurzfristig keine Erfolge zu erzielen und zu feiern gibt, dann verliert jede Transformation an Schwung. Werden nicht innerhalb 12 bis 24 Monaten überzeugende Beweise geliefert, dass die Veränderung auch die erwartenden Ergebnisse bringen wird, werden viele Mitarbeiter aufgeben. Wenn die Mitarbeiter erkennen, dass eine tiefgreifende Veränderung längere Zeit in Anspruch nimmt, dann kann das eine Abschwächung des Schwungs bedeuten. Darum müssen Manager kurzfristige Erfolge planen.

#### **Fehler 7: Der Sieg wird zu früh gefeiert**

Eine Katastrophe kann sein, wenn Manager den Sieg schon nach den ersten klar sichtbaren Leistungsverbesserungen verkünden. Oft kommt die verfrühte Siegesfeier zustande, weil sich Förderer und Widersacher des Wandels verbünden. Die Förderer werden überschwänglich, wenn sich die ersten Erfolge einstellen. Die Widersacher stimmen mit ein, denn diese wittern darin die Chance, dass weitere Veränderungen abgewehrt werden. Durch zu frühes feiern verändern die Reformer ihre Anstrengungen und alte Gewohnheiten und Unarten schleichen sich wieder ein.

### **Fehler 8: Die Kultur bleibt unverändert**

Erst wenn Veränderungen etwas ganz Selbstverständliches in einer Organisation geworden sind, sind diese auch nachhaltig. Wenn die neuen Verhaltensweisen nicht durch soziale Normen und gemeinsame Wertvorstellungen abgesichert sind, besteht die Gefahr, dass diese bei nachhaltigem Veränderungsdruck verfälscht und lächerlich gemacht werden. Es ist wichtig, dass den Mitarbeitern bewusst gezeigt wird, wie die neuen Verfahren, Verhaltensweisen und Einstellungen zur Verbesserung der Organisationsergebnisse beitragen. Dass die Mitarbeiter die richtigen Schlüsse aus den Veränderungsergebnissen ziehen, ist erneut Kommunikation wichtig. Weiters muss darauf geachtet werden, dass folgende Generationen von Führungskräften die neuen Vorgehensweisen und Einstellungen verleben und verkörpern.

Dass Jürgen Klinsmann diese Fehler nicht machte, sondern gut geplant den Wandel durchführte, wird im nächsten Abschnitt gezeigt.

In diesem Abschnitt wurden Grundlagen zum Change Management gegeben. Change Management hat sich aus der Organisationsentwicklung entwickelt und trägt dabei besonders dem Bedürfnis nach schnelleren Erfolgen Rechnung. Auslöser für eine Veränderung sind meist Krisen und die Krise beim DFB und bei der Fußballnationalmannschaft war auch der Auslöser des Wandels in dieser Organisation. Die Literatur beschreibt, dass bei einem Veränderungsprozess immer mit Widerstand gerechnet werden muss und so hat auch Jürgen Klinsmann heftigen Widerstand bei seinen Entscheidungen erleben müssen. Durch das Beobachten von Veränderungen in den unterschiedlichsten Organisationen haben sich 8 Kardinalfehler gezeigt, welche einen Wandel scheitern lassen können. Diese Fehler sollten auf jeden Fall vermieden werden, um nicht den dringend nötigen Change zu gefährden.

## **3.2 Das Change Projekt**

Die Veränderung einer Organisation wird häufig als Projekt durchgeführt. Bei SoccerSolutions hat Jürgen Klinsmann mit seinen Partnern Mick Hoban und Warren Mersereau immer in Projekten gearbeitet und so verstand er den Wandel des DFB und der deutschen Nationalmannschaft auch als Projekt. Was ein Projekt ist und wie Klinsmann das Change Projekt angegangen ist, welche Vorbereitungen er dafür getroffen hat und wie er bei der Umsetzung vorgegangen ist wird in diesem Abschnitt behandelt.

### **3.2.1 Projektmanagement**

Für Patzak & Rattay (2004, S. 18) sind Projekte Vorhaben, „die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind. Die daraus resultierende mangelhafte Erfahrung schlägt sich als Unbestimmtheit bzw. Unsicherheit nieder.“

In Kostka & Mönch (2006, S. 70) wird die Definition laut DIN 9000:2000-01 gegeben. Demnach ist ein Projekt ein „einmaliger Prozess, der aus einer Gesamtheit von abgestimmten und gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um ein spezifischen Forderungen genügendes Ziel zu erreichen, wobei Zeit-, Kosten- und Mittelbeschränkungen mit eingeschlossen sind.“

Laut Patzak & Rattay (2004, S. 19) zeichnen sich Projekte mit durch hohe Ausprägungen von Merkmalen aus, welche in Tabelle 5 beschrieben werden.

Tabelle 5: Merkmale von Projekten

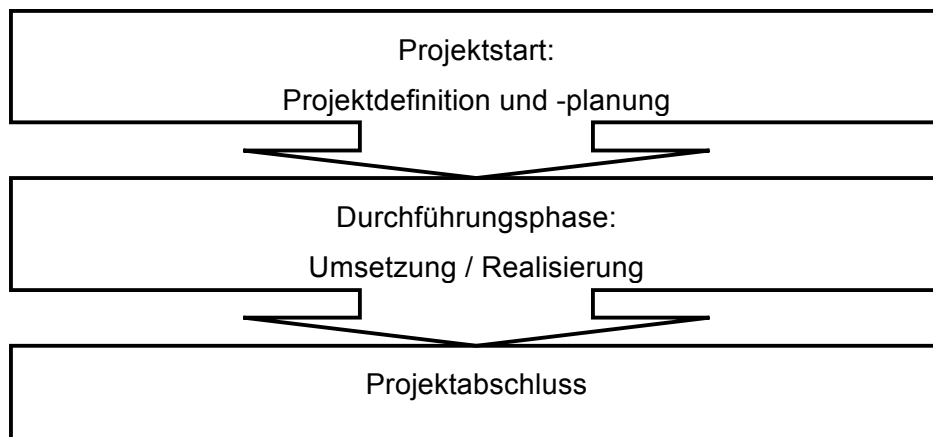
<i>Merkmal</i>	<i>Beschreibung</i>
Neuartig:	Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und hohem Risiko
Zielorientiert:	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert, der dafür erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz (Formalziele) begrenzt.
Komplex, dynamisch:	Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt, so dass viele Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zum Umfeld bestehen, wobei sich Inhalte wie auch Abhängigkeiten laufend ändern können. Schlechte Überschaubarkeit.
Interdisziplinär, fachübergreifend:	Die Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, die meist aus verschiedenen Organisationseinheiten kommen, möglich.
Bedeutend:	Projekte haben für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung u.Ä.

Quelle: Patzak & Rattay (2004, S. 19)

Der Veränderungsprozess beim DFB und der Fußballnationalmannschaft kann demnach als Projekt verstanden werden. Anfangstermin war die Berufung von Jürgen Klinsmann als neuer Bundestrainer und Endtermin die Weltmeisterschaft im eigenen Land 2006. Das Projekt war neuartig und mit hohem Risiko verbunden. Als Ziel wurde der Gewinn der Weltmeisterschaft ausgegeben und die Aufgabenstellungen waren umfangreich und stark vernetzt. Jürgen Klinsmann stellte ein Team zusammen, wo jedes Mitglied unterschiedlichste Qualifikationen mit ein brachte.

Laut Probst & Haunerding (2007, S. 26) wird der Projektverlauf in Projektphasenmodelle dargestellt. Demnach beginnt ein Projekt mit dem Projektstart, der Projektdefinition und Projektplanung beinhaltet. Anschließend kommt die Phase der Umsetzung und zum Schluss der Projektabschluss. In Abbildung 1 wird ein solches Projektphasenmodell dargestellt.

Abbildung 1: Phasenmodell



Quelle: Probst & Haunerding (2007, S. 26)

### 3.2.2 Projektstart

Die Veränderung des DFB und der deutschen Fußballnationalmannschaft begann mit dem ersten Auftritt des gerade zum Bundestrainer berufenen Jürgen Klinsmann am 29. Juli 2004. Das war der Startschuss des Change Projekts. Jürgen Klinsmann hat sich sehr umfangreich und intensiv auf das Projekt der Veränderung im DFB und in der deutschen Nationalmannschaft vorbereitet.

Für die Vertragsgespräche mit dem DFB hat sich Jürgen Klinsmann mit seinen Partnern Mick Hoban und Warren Mersereau zusammengesetzt und ein Konzept erarbeitet. Dieses Konzept brachte die Vorstellungen von Klinsmann für die Aufgabe als Bundestrainer auf den Punkt. (Horeni, 2005, S. 29)

Gemeinsam mit Hoban und Mersereau entwickelte Klinsmann auch das Ziel seiner Aufgabe als Bundestrainer – Fußballweltmeister zu werden. Danach arbeiteten sie die Prioritäten des Bundestrainers bei seiner Arbeit mit dem Nationalteam aus. Sie beschäftigten sich auch mit der Rolle, welche Klinsmann als Bundestrainer einnehmen wollte. (Horeni, 2005, S. 30)

Mit seinen Partnern von SoccerSolutions hat Jürgen Klinsmann auch überlegt, wann der beste Zeitpunkt für die Einführung seiner Reformen ist. Der DFB-Präsident Gerhard Mayer-Vorfelder hatte dem Bundestrainer geraten, gleich zu Beginn alle Grausamkeiten einzuführen. Doch nach den Beratungen mit seinen amerikanischen Partnern wählte Klinsmann einen anderen, kontinuierlichen Weg. Hoban und Mersereau meinten, dass die Spieler nicht mitmachen würden, wenn alle Teile, welche Klinsmann in seine Arbeit integrieren wollte, gleich auf einmal eingeführt würden. (Horeni, 2005, S. 43 – 44)

Jürgen Klinsmann war optimal vorbereitet in die Aufgabe als Bundestrainer gegangen. Nachdem er Bundestrainer geworden war ging er an die Umsetzung und schaffte die Rahmenbedingungen, damit der Wandel stattfinden konnte.

### **3.2.3 Durchführung des Projekts**

Wolfgang Jenewein ist Studienleiter des Executive-MBA-Programms der Universität St. Gallen. Er hat mit seinem Team, nach einer zweijährigen Untersuchung des Changeprozesses beim DFB, sechs Schritte identifiziert, welche dem erfolgreichen Change Management durch Jürgen Klinsmann zugrunde liegen. Laut Jenewein (2008, S. 19 – 23) haben folgende sechs Schritte zum Erfolg des Change Managements durch Jürgen Klinsmann geführt:

#### **1. Gefühl der Dringlichkeit schaffen**

Schon von Anfang an stellte Jürgen Klinsmann klar, dass er den DFB, als auch die deutsche Nationalmannschaft als reformbedürftig einschätzte. Zu dieser Aussage kam er, nachdem er gemeinsam mit seinen Partner Mick Hoban und Warren Mersereau die Geschichte des deutschen Fußballs untersucht hatte. Sie identifizierten Defizite im deutschen Fußball, indem sie dessen Entwicklung seit dem Gewinn des Weltmeisterschaftstitels 1954 mit anderen Ländern verglichen. Jürgen Klinsmann nannte die Probleme offen beim Namen und kommunizierte diese immer wieder beim DFB und in den Medien, bis jedem die Notwendigkeit des Wandels bewusst wurde. Ebenfalls zeigte er auch Rückstände in der Jugend- und Erwachsenenarbeit, sowie Defizite in der Trainingslehre und Sportwissenschaften auf. Klinsmann kritisierte auch, dass sich ausländische Konkurrenten weiterentwickelt hatten, während sich im deutschen Fußball nichts bewegt hat.

#### **2. Starke Führungscoalition etablieren**

Von Beginn an hatte Jürgen Klinsmann klare Vorstellungen von seinem Führungsteam. In allen Bereichen wollte er mit den besten der Besten zusammenarbeiten und die Verantwortung für die Nationalmannschaft mit diesen Experten gemeinsam übernehmen. Ebenfalls forderte er die alleinige Entscheidungskompetenz in allen sportlichen Belangen. Klinsmann meinte später: „Mein Führungsteam sollte neben Cotrainer, Manager, Sportpsychologen, Fitnesscoach, Chefscout und Medienbeauftragten auch ein Nationalmannschaftsbüro für die Abwicklung sämtlicher organisatorischer

Belange umfassen. Ich wollte ein hochprofessionelles Umfeld mit Teammitgliedern schaffen, denen ich blind vertrauen konnte.“ Jürgen Klinsmann wählte als Cotrainer seinen Wunschkandidaten Joachim Löw und als Teammanager seinen ehemaligen Mannschaftskollegen im DFB-Auswahlteam Oliver Bierhoff. Dieses Führungsteam hatte dieselben Werte und war in dezentralen Strukturen mit klaren, abschließenden Verantwortlichkeiten tätig.

### **3. Vision und Strategie entwickeln und kontinuierlich kommunizieren**

Jürgen Klinsmann formulierte relativ schnell mit seinem Führungsteam die Vision für die Weltmeisterschaft 2006. Klinsmann und Bierhoff verkündeten am 29. Juli 2004, dass sie den deutschen Fußball wieder groß machen und bei der WM 2006 im eigenen Land Weltmeister werden wollen. Die Vision hatte mit dem Gewinn der WM 2006 nicht nur eine Zielkomponente, sondern auch eine Verhaltenskomponenten – Begeisterung und Stolz. Klinsmann beschreibt die Vision so: „Der Gewinn der Weltmeisterschaft ist der eine Teil unseres Zieles. Gleichzeitig wollen wir aber auch wieder die Menschen in Deutschland für die Mannschaft begeistern. Wir wollen zeigen, dass wir eine Identität aufbauen können, in der sich jeder wiederfindet – Fans, Spieler und alle, die für die Mannschaft arbeiten.“ Um das Ziel zu erreichen ist es auch notwendig eine entsprechende Strategie und Spielphilosophie zu haben. Für das Führungsteam war klar, dass mit einer offensiven und aggressiven Spielstrategie einerseits die Fans begeistert werden können und damit eine Euphorie ausgelöst werden kann, andererseits wäre damit auch der Gewinn der WM möglich. Wichtig war dabei auch, dass die Spieler in die Strategiefindung integriert wurden. Schon vor dem ersten Spiel unter dem neuen Führungsteam fragte dieses die Spieler, wofür das Team stehen soll, welchen Stil dieses entwickeln soll, welche Identität das Team hat. Gemeinsam wurde klar, dass das Team nach vorn spielen wollte, Druck machen und agieren statt reagieren möchte. Das Führungstrio kommunizierte die Vision vom WM-Titel und die gemeinsam definierte Spielphilosophie bei jedem Treffen.

### **4. Eigendynamik ermöglichen und umfassende Handlungsfreiheit einräumen**

Nun ging es an die Umsetzung. Jeder Experte, welcher vom Führungstrio engagiert wurde, konzentrierte sich auf seinen Kompetenzbereich. Das Reformprojekt nahm Fahrt auf und hatte die ersten Erfolge. Doch wie in jedem



Change-Projekt taten sich auch immer wieder personelle und strukturelle Schwierigkeiten auf. Das Führungstrio handelte dabei jedes Mal geschlossen, konsequent und kompromisslos.

### **5. Sichtbare Erfolge erzielen und sichern**

Das Führungsteam inszenierte mit dem Confederations Cup, welcher ein Jahr vor der WM in Deutschland veranstaltet wurde, bewusst eine Generalprobe. Schon bei den vorangegangenen Freundschaftsspielen wurden vom Trainerstab gezielt die erzielten Erfolge herausgestrichen. Beim Confederations Cup erzielte die deutsche Nationalmannschaft in 5 Spielen 15 Tore und begeisterte ganz Deutschland mit der neuen offensiven Spielkultur. Damit hatten Klinsmann und sein Team eindrucksvoll bewiesen, dass die eingeleiteten Veränderungen erfolgreich waren.

### **6. Neue Ansätze im Alltag verankern**

Von Anfang an war Jürgen Klinsmann darauf bedacht, eine Struktur zu schaffen, welche weitgehend unabhängig von den Akteuren funktionieren würde. Deshalb erklärte er den Wandel auch nicht zur Chefsache, sondern zu einem Projekt der gesamten Führungsgruppe. Klinsmann meinte dazu: „Die Lösung der Probleme kam nicht aus einer Einzelperson, sondern aus der Gemeinschaft heraus – Führen heißt, einer Sache zu dienen.“

Diese sechs Schritte passen sehr gut zu den Punkten, welche im Abschnitt über die Fehler im Change Management beschrieben wurden. Jürgen Klinsmann achtete sehr genau darauf, dass das Change Projekt von Anfang an in den richtigen Bahnen verlief. Mit den Entscheidungen und Handlungen, welche er gemeinsam mit seinem Führungsteam getroffen und durchgeführt hat, vermied er die Fehler, welche häufig in Veränderungsprozessen auftreten.

### **3.2.4 Abschluss des Projekts**

Der Endtermin des Projekts war mit der Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland gegeben. Bis dahin sollten die nötigen Reformen umgesetzt worden sein, um das Ziel des Gewinns des Weltmeistertitels erreichen zu können.

In der Verlängerung des Halbfinals gegen Italien zerbrach der Traum des deutschen Teams. Das Spiel ging 0:2 verloren. Doch der Erfolg von Jürgen Klinsmann

stand schon vor dem Spiel gegen Italien fest. In zwei Jahren hatte er der deutschen Mannschaft aus der Defensive geholfen. Mit Offensive und mit agieren statt reagieren hat die deutsche Nationalmannschaft während des Turniers die Menschen begeistert. (Müller-Wirth, 2006)

Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam hatten zwar das Ziel des Gewinns des Weltmeisterschaftstitels nicht erreicht, jedoch hatten sie die deutsche Mannschaft wieder groß gemacht. Die Verhaltenskomponente der Vision wurde erreicht. Stolz und Begeisterung war in der Mannschaft, im DFB und in ganz Deutschland wieder spürbar.

Klinsmann schaffte zudem eine Struktur im DFB, welche unabhängig von seiner Person war. Auch nach dem Rücktritt von Jürgen Klinsmann konnte der neue Bundestrainer Joachim Löw mit seinem Team die Nationalmannschaft im selben Geist weiterführen. (Jenewein, 2008, S. 23)

### **3.3 Führung im Veränderungsprozess**

Bei einem Veränderungsprozess ist es entscheidend, wie die Führungskraft die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führt. Wie schon im vorigem Abschnitt erwähnt, hatte Jürgen Klinsmann ein klares Ziel, eine klare Vision. Damit das Ziel, die Vision erreicht werden kann, müssen alle Beteiligten dieses Ziel, diese Vision anstreben. Dazu ist es notwendig, dass die Führungskraft die Beteiligten motiviert. Nur motivierte Menschen geben ihr Bestes, damit die Ziele erreicht werden. Mit welchem Führungsstil Jürgen Klinsmann die Motivation der Beteiligten erreicht hat wird in diesem Abschnitt beschrieben.

#### **3.3.1 MbO und transaktionale Führung**

Laut Jenewein & Heidbrink (2008, S. 44) wird in der Managementliteratur das Führen über Ziele empfohlen. Große Verbreitung hat das Führen über Ziele unter dem Begriff Management-by-Objectives, MbO gefunden.

Staehle (1999, S. 853) beschreibt MbO als Führungskonzept, bei dem Vorgesetzte und Manager gemeinsam Ziele festlegen, Verantwortungsbereiche abstecken und auf dieser Grundlage die Abteilung führen.

Setzt man sich oder jemand anderem ein Ziel, bedeutet dies, ein angestrebtes Resultat zu definieren. Ein Ziel gibt Orientierung und öffnet neue, mögliche Handlungsfelder. Dazu bietet ein Ziel über die Ausrichtung des eigenen Handelns nachzudenken, Lösungen und Wege zu suchen, die eigenen Energien gezielt und damit ökonomisch einzusetzen. Ebenso motivieren Ziele einerseits durch die Möglichkeit selbstständigen Handelns und andererseits durch die Möglichkeit überprüfbarer, persönlichen Erfolgs. (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 270)

Der Prozess der Zielvereinbarung erfolgt nach Staehle (1999, S. 853) in einem Prozess, bei dem Oberziele bis hin zu operationalen Abteilungszielen konkretisiert und akzeptiert werden. Auf jeder Hierarchieebene und in jeder neuen Führungsperiode wiederholt sich dieser Prozess. In regelmäßigen Abständen werden die Ist-Ergebnisse mit den Soll-Vorgaben verglichen, damit rechtzeitig Fehlentwicklungen entdeckt und korrigiert werden können.

Doppler & Lauterburg (2008, S. 276 – 280) führen für Ziele folgende wichtige Grundsätze an, damit Ziele auch zu erfolgreichen Verhalten anregen:

- Ziele müssen hoch gesteckt, aber realistisch und erreichbar sein
- Klare Beschreibung des zu erreichenden Zustands

- Die Zielerreichung sollte messbar und überprüfbar sein
- Handlungsspielraum und Grenzen definieren
- Planung von Zeit und Meilensteine
- Ein Ziel muss kompatibel sein zu anderen Zielen
- Sicherstellung von Vernetzungen zu anderen Personen, Funktionen und Bereichen
- Aufwand abschätzen
- Zielcontrolling und Zielaudit sicherstellen
- Prioritäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit beurteilen

Dem Menschenbild des MbO nach, verfügen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über nicht ausgenutzte, aber durch Motivation aktivierungsfähige Potentiale. Ein hohes motivationales Potential ist aktivierbar, wenn Aufgabenziele an die individuellen Fähigkeiten und Anspruchsniveaus angepasst werden. (Staehle, 1999, S. 853)

Im Allgemeinen hat ein Mitarbeiter, bzw. eine Mitarbeiterin ein Universum von Möglichkeiten vor sich, wie er, bzw. sie sich verhalten kann. Durch die Klärung der Ziele wird dieses Universum der Möglichkeiten eingeschränkt. So geben Ziele eine Orientierung, und der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin kann seinen, ihren Anstrengungen eine Richtung geben und die Energie kann fokussiert und zielgerichtet eingesetzt werden. Selbstverständlich muss ein Ziel immer attraktiv und erstrebenswert erscheinen, damit es motivierend wirken kann. Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich beim Führen über Ziele immer um eine Transaktion handelt: Belohnung gegen Leistung. Der Begriff der transaktionalen Führung wird dafür verwendet. Einer transaktionalen Führungskraft wird zugetraut, dass dessen Team ein spezifisches Ziel zu 100% erreicht. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 46)

Klinsmann hat mit seinem Führungsteam Ziele festgelegt, welche es zu erreichen galt. Jedoch stellte die Transaktion Belohnung gegen Leistung, welche im MbO-Ansatz stattfindet, nicht alleine die Grundlage dar, mit welcher die Motivation bei den Nationalspielern erreicht wurde.

### **3.3.2 Transformationale Führung**

Laut Jenewein & Heidbrink (2008, S. 46) muss eine Führungskraft die eigene Vision auf das gesamte Team übertragen, um noch höhere Leistungen zu erreichen. Dies wird unter transformationaler Führung verstanden. Dabei geht es darum, mit den Einstellungen, Motiven und Ambitionen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu arbeiten und diese dahin gehend zu transformieren, dass sie mit dem übergeordneten

Teamziel im Einklang stehen. Nach der Idee der transformationalen Führung muss der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin erkennen, dass es seinen, ihren individuellen Bedürfnissen entspricht, das gemeinsame Ziel, die Vision anzustreben und dafür persönlichen Einsatz zu bringen.

Für Jürgen Klinsmann war es immer von größter Wichtigkeit, dass das gesamte Team, der Betreuerstab und alle Helfer der gemeinsamen Vision folgen und dementsprechend motiviert handeln. Sein Führungsstil gleicht dem der transformationalen Führung.

Für Peters (2008, S. 60) muss die Motivation von jedem selbst kommen. Die Führungskraft kann eine Hilfe zur Motivierung geben, indem sie den gemeinsamen Weg und das gemeinsame Ziel immer präsent hält und damit dem Tun einen Sinn gibt.

Jenewein (2008, S. 24 – 28) beobachtete bei Jürgen Klinsmann vier zentrale Elemente, welche die emotionale Mobilisierung der Beteiligten bewirkten. Sein Führungsstil war:

- Identifizierend
- Inspirierend
- Intellektuell
- Individuell

### **Identifizierend**

Jürgen Klinsmann war eine sehr starke Identifikationsfigur für die Mannschaft und den Betreuerstab einerseits durch seine Erfolge als ehemaliger Welt- und Europameister und andererseits durch sein Verhalten während der Zusammenarbeit. Die Beteiligten spürten von Beginn an, dass der Bundestrainer immer wusste, was er wollte und diesen Weg konsequent und kompromisslos ging. Auch in Krisenzeiten blieb Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam unbeirrt und zeigte Standhaftigkeit. So stellte er sich mit seinem Team schützend vor die Spieler, als die Mannschaft drei Monate vor der WM 1:4 gegen Italien verlor und eine explosive Gefühlslage im Land entstand. Das imponierte auch Michael Ballack: „Jürgen Klinsmann zog sein Ding durch, auch wenn es einmal nicht so gut gelaufen ist. Ich fand es beeindruckend, dass er sich und seiner Linie immer treu geblieben ist.“

### **Inspirierend**

Von großer Wichtigkeit war die empathische, emotionale und inspirierende Vermittlung des angestrebten Ziels durch Jürgen Klinsmann. Er zeigte den Spielern immer wieder in Sitzungen und Einzelgesprächen den Weg zum großen Ziel, den Gewinn der

Weltmeisterschaft auf. Er vermittelte deutlich, dass sie die einzigartige Chance hätten, Geschichte zu schreiben und im eigenen Land die wichtigste Trophäe im Fußball zu gewinnen. Jürgen Klinsmann arbeitete bei der Vermittlung seiner Vision immer wieder mit Bild und Ton. Bei der Weltmeisterschaft zeigte er vor jedem Spiel ein Motivationsvideo, das die großen Momente der deutschen Mannschaft während der laufenden WM zeigte. Dadurch weckte er positive Emotionen und das Selbstbewusstsein der Spieler wurde ebenfalls gestärkt. Auch die Vorbereitungen in der Kabine wurden mit Musik begleitet. Klinsmann ließ z.B. folgende Lieder von Xavier Naidoo einspielen: „Dieser Weg“ („...wird kein leichter sein“) und „Was wir alleine nicht schaffen“ („...das schaffen wir dann zusammen“). Der Sportpsychologe Hans-Dieter Hermann meinte dazu: „Die Musik von Naidoo und die Motivationsvideos waren nicht von Anfang an geplant. Es hat sich im Laufe des Projektes entwickelt, aber Klinsmann und Bierhoff waren flexibel und offen genug, diese Elemente situativ in die Kampagne einzubauen. Damit wirkten sie authentisch und nicht künstlich. Nur so konnten sie ihre inspirierende Wirkung bei der Mannschaft entfalten.“

Secretan (2006, S. 25) beschreibt den Unterschied zwischen einfacher Motivation und Inspiration deutlich: „Wenn wir motiviert sind, werden unsere Emotionen und unser Verhalten von äußeren Kräften bestimmt. Wenn wir inspiriert sind, werden unsere Emotionen und unser Verhalten von innen bestimmt.“

Jürgen Klinsmann ging über die einfache Motivation hinaus, indem er bei den Nationalspielern darauf baute, dass jeder von sich aus die Begeisterung entwickelt, um den Traum des Weltmeisterschaftstitels wahr werden zu lassen.

## **Intellektuell**

Das Führungsteam um Klinsmann war stets bemüht, den Spielern neue Einsichten zu vermitteln und sie wann immer möglich einzubinden. Oliver Bierhoff meinte dazu: „Während meiner aktiven Zeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass die meisten Trainer immer alles allein entschieden hatten und uns kaum integriert haben. Jürgen, Jogi und ich wollten das anders machen. Wir wollten die Spieler vermehrt einbeziehen. Der Spruch von Konfuzius: ‚Erkläre es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich erinnern. Lass es mich selbst tun, und ich werde es verstehen‘ drückt diese Philosophie sehr gut aus.“ So ging die Einbeziehung der Spieler so weit, dass vor jedem WM-Spiel ein Mannschaftsmitglied eine kurze Kabinenansprache halten musste. Dabei wurde darauf geachtet, dass vor allem Ersatzspieler diese Aufgabe zu erfüllen hatten. Das Führungsteam hatte immer das Leitbild von einem selbstverantwortlichen, offenen und interessierten Spieler. So wurden auch namhafte Persönlichkeiten aus allen Bereichen der Gesellschaft zu Vorträgen in die

Trainingscamps eingeladen, damit die Spieler neue Einsichten bekommen konnten. (Jenewein, 2008, S. 27)

### **Individuell**

Laut Jenewein (2008, S. 27 – 28) war dem Führungsteam zudem die individuelle Anerkennung und Förderung jedes Teammitgliedes wichtig. Klinsmann und sein Team kannten bis ins Detail die individuellen Stärken, Schwächen und Neigungen der Spieler und arbeitete konsequent an und mit diesen. Jürgen Klinsmann betrachtete jeden Spieler als Individuum und schätzte ihn als solches. Während den zwei Jahren der Vorbereitung auf die Weltmeisterschaft führte er viele Gespräche mit jedem einzelnen Spieler und versuchte ihre Stärken, Schwächen, Einstellungen und Ängste zu verstehen. Aus diesen Gesprächen leitete er Entwicklungsmaßnahmen ab und coachte einige Spieler individuell. Weiters wurde das Mannschaftstraining individualisiert. Jürgen Klinsmann sagte dazu: „Von den herkömmlichen Trainingseinheiten, bei denen alle 23 Spieler gleichzeitig auf dem Platz stehen und dasselbe Training absolvieren, haben wir Abstand genommen. So kümmerte ich mich häufig allein um die Stürmer, während Jogi mit der Abwehr arbeitete und sich Mark Verstegen parallel mit den verbleibenden Spielern im Fitnessbereich beschäftigte“. Ebenfalls wurde die Spielanalyse und Spielvorbereitung verändert. Videoanalysen wurden separat für Abwehr, Mittelfeld und Angriff aufbereitet und diskutiert. Jeder Spieler bemerkte, dass er in seiner Individualität ernst genommen wurde.

Diese vier Elemente waren kennzeichnend für den Führungsstil von Jürgen Klinsmann und damit erweiterte er den MbO-Ansatz, wo es einzig um das Einfache erfüllen eines vorgegebenen Ziels geht.

## **3.4 Ebenen der Veränderung**

Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam führten eine Veränderung durch, welche in der Managementforschung als Wandel zweiter Ordnung beschrieben wird. (Jenewein, 2008, S. 18)

Laut Staehle (1999, S. 900) erfolgt beim Wandel erster Ordnung lediglich eine Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation. So wächst eine Organisation z.B. rein quantitativ und stellt mehr Mitarbeiter ein, bzw. schafft mehr Abteilungen.

Jenewein (2008, S. 18) führt an, dass der Wandel erster Ordnung kompatibel mit der bestehenden Denkhaltung ist. Es kommt nur zu einer Optimierung der etablierter Strukturen, Rollen und Verhaltensweisen.

Beim Wandel zweiter Ordnung kommt es zu einer einschneidenden, paradigmatischen Änderung der Arbeitsweise einer Organisation. Es wird nicht mehr von Wachstum, sondern von Entwicklung gesprochen. Die Veränderung erfolgt nicht nur auf der Ebene der Organisation, sondern auch in den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesellschaft. (Staehle, 1999, S. 900)

„Wie würden wir vorgehen, könnten wir von vorn anfangen?“ wäre die Frage, welche laut Jenewein (2008, S. 19) die Verantwortlichen stellen, wenn es um den Wandel zweiter Ordnung geht.

In Tabelle 6 werden die Unterschiede von einem Wandel erster Ordnung und einem Wandel zweiten Ordnung aufgelistet.

Tabelle 6: Merkmale von Wandel 1. und 2. Ordnung

<i>Wandel 1. Ordnung</i>	<i>Wandel 2. Ordnung</i>
Beschränkt auf einzelne Dimensionen und Aspekte	Mehrdimensional
Beschränkt auf einzelne Ebenen	Umfasst alle Ebenen
Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel
Kontinuität, gleiche Richtung	Diskontinuität, neue Richtung
Inkremental	Revolutionär
Logisch und rational	Vermeintlich irrational
Ohne Paradigmawechsel	Mit Paradigmawechsel

Quelle: adaptiert nach Staehle (1999, S. 901)

Jürgen Klinsmann stellte von Anfang an klar, dass es ihm um einen tiefgreifenden Wandel geht. Er meinte: „Man muß ein Team aufbauen mit Fachleuten für jeden Bereich. Aber bevor man das macht, muß man eine Bestandsaufnahme vornehmen. Also fragen: Wer arbeitet mit den Jüngsten, wer mit den Mittleren, das muß man bis rauf zur U23 ansehen. Wer arbeitet im Management, mit den Medien, in der Sportpsychologie?“ (Horeni, 2005, S. 257)

Beim ersten Interview als Bundestrainer sagte Klinsmann: „Mithilfe externer Berater muss man eine Stärken-Schwächen-Analyse durchführen, man muss objektiv feststellen, was gut und was schlecht ist, und was schlecht ist, muss weg. Im Grunde muss man den ganzen DFB auseinandernehmen.“ (Jenewein, 2008, S. 19)

Diesen Ausführungen zur Folge führte Jürgen Klinsmann mit seinem Führungsteam einen Wandel zweiter Ordnung durch. Es reichte nicht, dass die bestehenden Denkmuster und Handlungsabläufe verbessert und optimiert werden, sondern ein tiefgreifender Wandel musste durchgeführt werden, damit der DFB und die deutsche



Nationalmannschaft wieder erfolgreich sein konnten. Kommt es zu einer solchen Reform, findet der Wandel in den unterschiedlichsten Ebenen statt.

Staehle (1999, S. 934) beschreibt drei Elemente des Wandels: Struktur, Kultur und Individuum. Dabei sind die Strukturen am Einfachsten zu ändern und die Kultur am Schwierigsten. Beim Individuum wird unterschieden zwischen schnell greifenden Maßnahmen (z.B. Austausch von Mitarbeitern) und längerfristigen Maßnahmen (z.B. Weiterbildung).

Für Doppler & Lauterburg (2008, S. 229) sind die Adressaten der Interventionsmaßnahmen der Einzelne, die Gruppe, das gesamte Unternehmen und relevante Umwelten.

Die Tabelle 7 gibt einen Überblick über mögliche Instrumente, Methoden und Verfahren, welche bei einem Wandel auf den unterschiedlichsten Ebenen eingesetzt werden können. Als relevante Ebenen werden dabei Individuum, Gruppen, Unternehmen und Umwelt aufgeführt.

Tabelle 7: Instrumente, Methoden und Verfahren beim Wandel

<i>Individuum</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training sozialer Fertigkeiten</li> <li>• Persönliches Coaching</li> <li>• Stellenbeschreibungen</li> <li>• Zielvereinbarung und –kontrolle</li> <li>• Personalentwicklungskonzepte</li> </ul>
<i>Gruppen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Teamcoaching</li> <li>• Qualitätszirkel</li> </ul>
<i>Unternehmen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Identity</li> <li>• Corporate Culture</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Aufbau-/Ablauf-Reorganisation</li> <li>• Verbindliches Leitbild</li> </ul>
<i>Umwelt</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbefragungen</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>

Quelle: adaptiert nach Doppler & Lauterburg (2008, S. 230)

Es wird ersichtlich, dass der Wandel auf unterschiedlichen Ebenen, bzw. als unterschiedliche Elemente analysiert und beschrieben werden kann. Staehle (1999, S. 934) gibt das Individuum, die Kultur und die Struktur als mögliche Elemente für den Wandel an. Hingegen geben Doppler & Lauterburg (2008, S. 230) das Individuum, die Gruppe, das Unternehmen und die Umwelt als mögliche Ebenen des Wandels an. Für diese Arbeit über den Veränderungsprozess im DFB und der deutschen Nationalmannschaft unter Jürgen Klinsmann sind folgende vier Elemente aus den beschriebenen von Bedeutung:

- Unternehmen / Struktur
- Kultur
- Gruppe / Team
- Individuum

In der Tabelle 8 wird ein Überblick der relevanten Elemente des Wandels im Veränderungsprozess unter Jürgen Klinsmann gegeben.

Tabelle 8: Überblick der relevanten Elemente des Wandels

<i>Elemente</i>	<i>Bereiche</i>
Unternehmen / Struktur	Das Unternehmen DFB mit seiner Struktur Trainerstab
Kultur	Symbole Spielweise Auftreten eines Nationalspielers
Gruppe / Team	Vision, Mission, Ziele Personalauswahl Teamstruktur
Individuum	Physische Fertigkeiten Mentale Stärken Persönliche Entwicklung

### 3.4.1 Unternehmen / Struktur

Als erstes Element des Veränderungsprozesses unter Jürgen Klinsmann wird das Unternehmen DFB, bzw. die Struktur im Deutschen Fußballbund betrachtet. Damit Veränderungen auch nachhaltig sind, ist es wichtig, dafür die notwendigen Strukturen in einer Organisation zu schaffen.

Heinemann (2004, S. 110) gibt eine klare Begriffsbeschreibung der Struktur einer Sportorganisation: „Die Struktur ist die dauerhafte Ordnung einer Sportorganisation; sie kann als das Skelett einer Organisation verstanden werden. Mit ihr wird beschrieben, welche „Stellen“ bzw. Positionen bzw. Abteilungen es in einer Organisation gibt, und welche Aufgaben und welche Verantwortungen ihnen zugeordnet werden,; wie die Hierarchie gestaltet ist, wer also Anordnungen geben kann und wer diese Anordnungen auszuführen hat; wie die Koordination der verschiedenen, arbeitsteilig erfüllten Aufgaben erfolgt; in welcher Form die Erfüllung der Anweisungen und Verpflichtungen der Mitarbeiter/Mitglieder kontrolliert wird.“

Kasper, Heimerl, Mühlbacher (2002, S. 26 – 29) geben drei Formen der Aufgabenabgrenzung in Organisationen an:

- Funktionale Gliederung
- Produktorientierte Gliederung
- Marktorientierte Gliederung

Mit dem Gliederungsprinzip der Funktionalen Gliederung ist eine Konzentration der Tätigkeiten auf bestimmte Teilaufgaben verbunden. So kann in Unternehmen z.B. in Organisationsbereiche Beschaffung, Produktion und Verkauf gegliedert werden. (Kasper et al., 2002, S. 26)

Laut Heinemann (2004, S. 111) werden die verschiedenen Arbeiten, die erforderlich sind, damit eine Organisation ihre Ziele erreichen kann, bei der funktionalen Gliederung auf verschiedenen Personen bzw. Abteilungen aufgeteilt.

Bei der Produktorientierten Gliederung werden die Organisationsbereiche nach Produkten, bzw. Produktgruppen unterteilt. So wird die Gesamtorganisation in Sparten oder Divisionen zerlegt. Diese Sparten sollten möglichst homogen in Hinblick auf die Rohstoffbeschaffung, den Produktionsprozess, den Vertrieb etc. sein. Die Marktorientierte Gliederung ist im Grunde der Produktorientierten Gliederung gleich, wobei die Gliederungsmerkmale Marktregionen, Vertriebswege etc. sind. (Kasper et al., 2002, S. 27 – 29)

Im Veränderungsprozess beim DFB unter Jürgen Klinsmann ist die funktionale Gliederung von Bedeutung. Verschiedene Personen erfüllen ihre spezifischen Aufgaben in speziellen Funktionen. So gibt es Verantwortliche für die Organisation, für den sportlichen Bereich, für den Nachwuchs, für die Medien, für die Spielbeobachtung etc. In Abbildung 2 sind die für den Wandel unter Klinsmann bedeutenden Funktionen abgebildet.

Abbildung 2: Struktur des Betreuerstabs



Von Beginn an scheute sich der Bundestrainer nicht vor unbequemen Schritten. Jürgen Klinsmann führte neue Hierarchien ein und postierte in seinem Umfeld seine Vertrauten. (Mende, 2006, S 31)

Die kompromisslose Haltung von Jürgen Klinsmann zu zentralen, personellen Entscheidungen war der entscheidende Treiber des Reformprojekts. Bei der Installation neuer Experten und dem Austausch von Schlüsselpositionen scheute sich der Bundestrainer nicht vor Auseinandersetzungen mit den bisherigen Platzhirschen beim DFB. So modernisierte er im Vorbeigehen die verkrusteten Strukturen des Deutschen Fußballbund. (Jenewein & Heindbrink, 2008, S. 83)

### **Manager des Nationalteams**

Schon bevor Jürgen Klinsmann zum Bundestrainer bestellt wurde, dachte er an die neue Position eines Managers für das Nationalteam. In einem Zeitungsinterview konkretisierte er den Aufgabenbereich eines möglichen Managers: „Er ist ein Bindeglied zwischen Trainer, Mannschaft, Medien und Sponsoren. Er muß Einfluß haben in diesen Bereichen und natürlich eine Ausstrahlung. Ich fand Karl-Heinz Rummenigges Vorschlag sehr gut, daß Oliver Bierhoff das machen könnte. Der Trainer

muß das Gefühl haben, er kann bei diesem Mann mal was abladen.“ (Horeni, 2005, S. 257)

Noch bei den Verhandlungen mit dem DFB war klar, dass Jürgen Klinsmann die Position des Nationalelf-Managers mit Oliver Bierhoff besetzen möchte. (Franzke, Müller, Wild, 2006, S. 21)

Damit Jürgen Klinsmann ruhig mit den Spielern arbeiten konnte, installierte er als Puffer gegen die Altherrenriege des DFB Oliver Bierhoff als Manager. (Sprenger, 2008, S. 89)

Schon im Jänner 2004, während Oliver Bierhoff ein Praktikum in Kalifornien machte, trafen sich die ehemaligen Sturmpartner im Nationalteam und Jürgen Klinsmann meinte vorausahnend: „Du wirst sowieso irgendwann Manager, bestimmt bei einem Verein, aber eigentlich müsstest du zum DFB.“ Oliver Bierhoff bildet sich nach seiner Profikarriere bei namhaften Unternehmen weiter und hatte ein paar Einsätze als Europapokal-Kommentator bei Sat.1, doch dann wurde Jürgen Klinsmann Bundestrainer und Bierhoff meinte später: „Als es Jürgen gemacht hat, war mir klar, daß es auf mich rauslaufen würde. Aber es war eine Entwicklung, die ich im ersten Moment verflucht habe. Denn ich hatte eine ganz andere Lebensplanung, ich war siebzehn Jahre fremdbestimmt, stand dauernd unter Erfolgsdruck. Aber mir war klar, wenn das Angebot kommt, dann mußte ich es machen. Das war keine Frage.“ (Horeni, 2005, S. 267 – 268)

Nach einem telefonischen Gespräch zwischen dem neuen Bundestrainer und Oliver Bierhoff waren sich die Beiden sofort einig und Klinsmann sagte über Bierhoff: „Du brauchst jemanden, der einen betriebswirtschaftlichen Background hat. Und was ich immer schon an Oliver bewundert habe und wofür er als Spieler auch von seinen Kollegen beneidet wurde: Er ist einfach einen Tick intelligenter. Er kann sich sehr gut ausdrücken, ist redegewandt, kann sich präsentieren und hat eine Ausstrahlung.“ (Mende, 2006, S. 63)

Als Manager hält Oliver Bierhoff dem Bundestrainer den Rücken frei und kümmert sich besonders um die Kontakte zu Sponsoren, zur Bundesliga und zu den Medien. (Mende, 2006, S. 61)

### **Assistenztrainer**

Franz Beckenbauer, der Chef der Trainerfindungskommission, hatte Holger Osieck, seinen ehemaligen Assistenten, an der Seite des neuen Bundestrainers vorgesehen. (Horeni, 2005, S. 265)

Auch die Medien waren schon darüber informiert, dass Osieck als neuer Assistenztrainer arbeiten soll. So schrieben Franzke et al. (2006, S. 21) im Kicker, dass dem 55-jährigen Holger Osieck der Posten des Assistenztrainers angeboten werden solle.

Jürgen Klinsmann hatte von Anfang an Jogi Löw als engsten Mitstreiter im Hinterkopf. Er schätzte Osieck, aber er erklärte diesem, dass es für ihn unmöglich wäre, jemanden als Co-Trainer zu akzeptieren, der ihm von einer dritten Person vorgesetzt wurde. Osieck verstand dies und wünschte Jürgen Klinsmann alles Gute. Gleich nach dem Gespräch mit Osieck rief Klinsmann bei Jogi Löw an und fragte diesen, ob er mit ihm gemeinsam die Nationalelf übernehmen wolle. (Mende, 2006, S. 29)

Joachim Löw und Jürgen Klinsmann trafen sich zu einem Gespräch und diskutierten über ihre Fußball-Philosophie, über die Ziele für die Nationalmannschaft und die Aufgabenteilung. Das war entscheidend für Joachim Löw und dieser meinte: „Mit jemanden zusammenarbeiten, mit dem es nicht gepaßt hätte, das hätte ich nicht gemacht. Das ist völlig unmöglich.“ (Horeni, 2005, S. 263 – 264)

Bereits im Trainerlehrgang im Jahr 2000 hatten sich Jürgen Klinsmann und Jogi Löw ausgetauscht. Klinsmann faszinierte die geradlinige Denkweise von Löw. Für Klinsmann war ein guter Trainer, wenn dieser sehr knapp, mit konsequenten Worten und auch in direkter Art, die Spieler erreichen konnte. Beim Trainerlehrgang war Jürgen Klinsmann fasziniert, wie Jogi Löw den Teilnehmern in einer Minute das richtige Verschieben der Viererkette erklärte. Das hatte er bei keinem Trainer seiner 18-jährigen Zeit als Profi erlebt. Deshalb dachte sich Jürgen Klinsmann, dass es mit Jogi Löw gut funktionieren könnte. (Mende, 2006, S. 29)

Jürgen Klinsmann sicherte Joachim Löw die entsprechenden Freiheiten zu, denn auch er brauchte seine Hilfe als erfahrener Trainer. Klinsmann wollte von Löw's Wissen profitieren und von ihm lernen. (Horeni, 2005, S. 265)

In einem Interview (Wild, 2004, S. 52) erklärte Joachim Löw, dass er den Eindruck hatte, dass er die Nummer eins für die Position als Assistenztrainer bei Klinsmann ist. Er führte das darauf zurück, dass er für offensiven, aggressiven Fußball steht und einer gewissen Spielkultur.

Als seine Aufgabengebiete als Assistenztrainers nennt Joachim Löw: „Spiel-Beobachtung, Spiel-Entwicklung, Trainingsinhalte, Trainingsdurchführung.“ Jürgen Klinsmann meinte zu Joachim Löw: „Durch die Partnerschaft mit Jogi Löw habe ich mich als Trainer relativ schnell zurechtgefunden. Es ist sicherlich Gold wert, ihn an meiner Seite zu haben. Wir haben schnell gemerkt, dass wir auf einer Wellenlänge

liegen, was unsere Vorstellungen von Fußball und die Arbeitsweise auf dem Trainingsplatz betrifft.“ (Mende, 2006, S. 61 – 63)

### **Torwarttrainer**

Das Führungsteam Klinsmann, Löw und Bierhoff trennte sich von dem seit 15 Jahren tätigen Bundestorwarttrainer Sepp Maier. Als dessen Nachfolger wurde Andreas Köpke, einer der wenigen Freunde, die Jürgen Klinsmann in seiner aktiven Karriere gefunden hatte, verpflichtet. (Horeni, 2005, S. 277)

Sepp Maier kritisierte immer wieder das Rotationsprinzip Klinsmanns bei den Torleuten. Er war bei der sportlichen Auseinandersetzung nicht neutral und stellte sich immer wieder auf die Seite von Oliver Kahn. Diese fehlende Neutralität kostete Maier schließlich den Nebenjob als Bundestorwart-Trainer. (Mende, 2006, S. 47)

Für Klinsmann war die Entscheidung sich von Maier zu trennen, eine der schwierigsten in seiner Zeit als Bundestrainer. Doch aus fachlichen Gründen waren er und sein Führungsteam dazu gezwungen, diese Entscheidung zu treffen. Verwundert hatten Jürgen Klinsmann die Debatten über den Nachfolger Andreas Köpke und er meinte dazu: „Letztlich müsste jeder verstehen, dass es normal ist, jemanden mit ins Boot zu nehmen, von dessen Qualität ich überzeugt bin und zu dem ich absolutes Vertrauen habe. Und über allem steht die Qualität. Achtung und Respekt sind die gemeinsame Basis.“ (Mende, 2006, S. 50)

### **Der weitere Trainerstab**

Aus der Abbildung 2 wird ersichtlich, dass es noch weitere Experten für die unterschiedlichsten Teilaufgaben im Trainerstab von Jürgen Klinsmann gab. Die beiden Bereiche Fitness & Kondition und Sportpsychologie werden speziell im Abschnitt über den Wandel beim Individuum behandelt. Als Experte für die Spielbeobachtung wurde Urs Siegenthaler zum Nationalteam geholt.

Joachim Löw lernte den Schweizer Urs Siegenthaler bei seiner Trainerausbildung kennen und er war von dessen Kompetenz beeindruckt. Siegenthaler analysierte die Gegner der deutschen Mannschaft und konnte dabei auf ein exzellentes Videoarchiv zurückgreifen. Seine fachlichen Qualitäten und sein unkonventionelles Auftreten überzeugten schnell die Spieler und auch der DFB-Präsident Mayer-Vorfelder war begeistert von Siegenthaler. (Horeni, 2005, S. 283)

Im Jahr 2005 besetzten Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam den Posten des Fernsehexperten in der DFB-Medienabteilung mit Uli Voigt. (Horeni, 2005, S. 284)

Der ehemalige Mitspieler von Jürgen Klinsmann im deutschen Nationalteam Dieter Eilts wurde als Verantwortlicher für die U21-Juniorenmannschaft beauftragt. Dieser sollte sich um die talentierten Nachwuchsspieler wie Robert Huth und Marcel Jansen kümmern. (Mende, 2006, S. 61)

Aus diesen Ausführungen wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann die wichtigsten Posten im Betreuungsbereich der Nationalmannschaft neu besetzte. Er achtete darauf, dass er volles Vertrauen zu den handelnden Personen hatte und alle seine Philosophie von Fußball teilten. So wurde die Struktur im DFB dahingehend verändert, dass es bis zum Jahr 2004 keinen Manager für das Nationalteam gegeben hatte und auch ein Team, das sich um die Nationalmannschaft kümmert war bisher undenkbar. Klinsmann teilte die Verantwortung um die Entwicklung der deutschen Nationalmannschaft auf ein Team auf und so waren in allen Bereichen Experten am Werk.

Neben den personellen Veränderungen gab es auch noch Veränderungen im Ablauf um die Nationalmannschaft.

Schon vor dem ersten Länderspiel unter Klinsmann verbannte der Bundestrainer die DFB-Delegation mitsamt Präsident Gerhard Mayer-Vorfelder vom Mittagstisch der Nationalmannschaft. Klinsmann wollte den Kreis so eng wie möglich halten und den Spielern das Gefühl vermitteln, dass sie das Zentrum seines Interesses sind. Diese Vorgehensweise übernahm er von Carlos Alberto Parreira, dem Trainer Brasiliens beim Weltmeisterschaftsgewinn 1994. (Horeni, 2005, S. 269)

Die Partner von Jürgen Klinsmann bei SoccerSolutions haben während der WM 1994 das Nationalteam von Brasilien betreut. Dabei haben sie die Philosophie von Carlos Alberto Parreira kennengelernt. Parreira und sein Team teilten das WM Quartier in verschiedene, streng unterteilte Zonen auf. Das Mannschaftshotel befand sich im Herzen der weitläufigen Anlage und dort durften sich nur die Mannschaft und der engste Betreuerstab aufhalten. Um dieses Zentrum zogen sich weitere Kreise, die für bestimmte Gruppen geöffnet wurden, für Funktionäre, Sponsoren, Journalisten, Frauen, Freundinnen, Familie. (Horeni, 2005, S. 45)

Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam hielten trotz öffentlicher Kritik und dem Widerstand von Seiten der Fachleute am Reformprojekt Deutsche Nationalmannschaft und DFB fest. Die träge Organisation DFB wurde durch einen schonungslosen Personalwechsel, die Einführung von klaren Verantwortlichkeiten und Operational Excellence in allen administrativen Prozessen zu einem modernen, flexiblen Unternehmen umgebaut, welches den Spielern ein perfektes Rückgrat bot. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 85)



Jürgen Klinsmann dachte jedoch schon über das Jahr 2006 hinaus. Es war ihm wichtig, dass die Veränderungen, welche er mit seinem Führungsteam begonnen hat, auch nachhaltig sind. So hatte er genaue Vorstellungen, wie es im DFB nach ihm weitergehen sollte.

Es ging Jürgen Klinsmann nicht um Personen im DFB, sondern um die Ausrichtung des deutschen Fußballs. Es soll ein Konzept geben, wie in der Jugend gespielt wird, was im Umfeld eines Spielers passiert, was von anderen Sportarten übernommen werden könnte. Schon im Jahr 2005 haben Jürgen Klinsmann und Oliver Bierhoff ihr Konzept der DFB-Führung vorgetragen. So sollte ihrer Meinung nach ein Sportdirektor die Philosophie und die Konzepte der Nationalmannschaft in den gesamten Nachwuchsbereich und in die Landesverbände tragen. (Mende, 2006, S. 157)

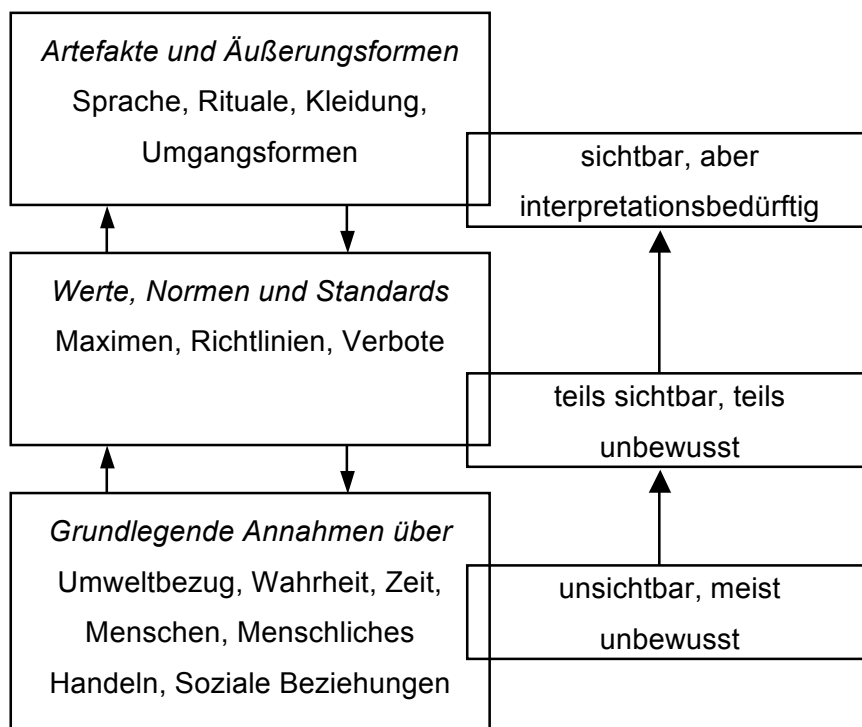
### **3.4.2 Kultur**

Neben der strukturellen Veränderung kam es unter Jürgen Klinsmann auch zu einer Veränderung in der Kultur des DFB und der deutschen Nationalmannschaft.

Doppler & Lauterburg (2008, S. 472) definieren die Unternehmenskultur als die Gesamtheit aller Normen und Werte, welche den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen.

Nach Kasper & Mühlbacher (2002, S. 106) kommt die Kultur in einer Organisation in drei Ebenen zum Ausdruck. In Abbildung 3 werden diese Ebenen und der Zusammenhang zwischen den Ebenen abgebildet.

Abbildung 3: Ebenen der Kultur und deren Zusammenhang



Quelle: Kasper & Mühlbacher (2002, S. 106)

Die bewusstseinsfähigen Werte, Normen und Standards bauen auf den selbstverständlichen und nicht bewusst zu reflektierenden Basisannahmen auf. Auf diesen Werten, Normen und Standards basieren die sichtbaren, aber oft schwer zu deutenden Artefakte und Äußerungsformen – das Symbolsystem. (Kasper & Mühlbacher, 2002, S. 106)

Für diese Arbeit ist vor allem die Ebene der Artefakte und Äußerungsformen von Bedeutung, denn diese sind über Symbole von außen sichtbar.

In den Symbolen finden die Werte, Normen und Standards ihre sichtbaren, aber auch oft schwer zu deutenden Ausformungen. Die Aufgabe von Symbolen ist den oft schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern, Normen und Wertvorstellungen lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und an alle neuen Mitarbeiter weiterzugeben. (Kasper & Mühlbacher, 2002, S. 108)

Kasper & Mühlbacher (2002, S. 109) führen drei Medien der symbolischen Vermittlung von Werten, Normen etc. an. In Tabelle 9 werden diese drei Medien aufgezählt.

Tabelle 9: Medien der symbolischen Vermittlung

Sprachliche Medien	Mythen, Anekdoten, Slogans, Mottos, Leitsätze, Geschichten, Parabeln, Legenden, Sagen, Märchen, Grundsätze, Jargons, Lieder, Hymnen, Sprachregelungen
Interaktionale Medien	Riten, Rituale, Zeremonien, Tabus, Feiern, Festessen, Jubiläen, Konferenzen, Tagungen, Vorstandsbesuche, Beförderungen, Degradierungen, Entlassungen, Pensionierungen, Sponsionen, Promotionen
Objektivierte Medien	Statussymbole, Architektur und Design, Abzeichen, Embleme, Geschenke, Fahnen, Preise, Urkunden, Incentive-Reisen, Idole, Totems, Fetische, Kleidung, äußere Erscheinung, Broschüren

Quelle: Adaptiert nach Kasper & Mühlbacher (2002, S. 109)

Jürgen Klinsmann nutzte viele der aufgezählten Dinge aus den drei Medien der symbolischen Vermittlung von Werten, Normen etc., um die Kultur im deutschen Fußballbund, bzw. in der deutschen Nationalmannschaft zu verändern. Schon beim Vortrag vor dem DFB-Vorstand, bei dem er sich als Bundestrainer präsentierte, ging er bewusst auf die Tradition der großen deutschen Mannschaften ein.

Beim Vortrag vor dem DFB-Vorstand sagte Jürgen Klinsmann in einer glühenden Rede: „Du kannst immer von Deutschland besiegt werden. Das ist unsere Herkunft, das ist unsere Geschichte. Kein Land konnte sicher sein, ob es Deutschland geschlagen hat, nicht in der 89. Minute und auch nicht in der 94. Minute. Wir wollen wieder dahin kommen, daß keine Mannschaft sicher sein kann, Deutschland geschlagen zu haben, bis das Spiel wirklich vorbei ist. Seid ihr damit einverstanden? Ja? Aber wie kommen wir dahin? Wir können viel verbessern: Fitness, Taktik, Ernährung, Psychologie – aber du brauchst Selbstvertrauen. Und warum hast du Selbstvertrauen? Weil du aus Deutschland kommst. Du kommst nicht aus einem Land, das noch nie etwas gewonnen hat, du kommst aus einem Land mit einer großartigen Tradition.“ (Horeni, 2005, S. 31)

Als Bundestrainer hinterfragte Klinsmann alle Gewohnheiten und Rituale. Vor dem ersten Länderspiel verbannte er Funktionäre und enge Helfer aus dem Mannschaftsbus und dem Speisesaal. (Mende, 2006, S. 34)

Ebenfalls vor dem ersten Länderspiel fragte er die Spieler, wie diese als deutsche Fußballnationalmannschaft auftreten möchten. Gemeinsam begeisterten sie sich für eine aktive Spielweise, wo nach vorne gespielt wird, wo Druck gemacht wird und wo

agiert statt reagiert wird. Das war die neue Spielphilosophie der deutschen Fußballnationalmannschaft. (Horeni, 2005, S. 273)

Ein weiteres Signal setzte Jürgen Klinsmann mit der Einführung der Farbe Rot. Am Beginn trugen er und seine Trainerkollegen rote Trainingsjacken und dann bekam die Mannschaft rote Trikots. Bis dahin dominierten nur dunkle Töne wie Grau, Schwarz oder Grün die Farbgebung der Spielertrikots. Für Klinsmann bedeutete die Farbe Rot Dynamik, Feuer, Energie, Leidenschaft, Aggressivität. (Mende, 2006, S. 39)

Als die komplett erneuerte Führung der Nationalmannschaft nach einigen Monaten immer enger zusammengedrückt war und ein freundschaftliches Verhältnis aus der gemeinsamen Arbeit erwuchs, führte das Trainerteam einen neuen, öffentlichen Sprachgebrauch ein. Bei Pressekonferenzen und in Interviews sprachen Klinsmann, Löw, Bierhoff und Köpke ab nun nur noch von „Wir“. Das „Ich“ wurde aus dem Sprachgebrauch entfernt. (Horeni, 2005, S. 278)

Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam wollten auch das Bild, das die Nationalspieler nach außen abgaben maßgeblich verbessern.

Klinsmann und sein Team wollten zeigen, dass es bei den Nationalspielern keine satten, egoistischen Fußball-Millionäre gab, sondern, dass es Leistungssportler waren, die ein ganz klares Ziel vor Augen haben und für dieses Ziel hart arbeiten. (Mende, 2006, S. 45)

Ein besonderes Ritual führten das Trainerteam und die komplette Nationalmannschaft vor dem Eröffnungsspiel zur Weltmeisterschaft im Garten des Mannschaftshotels durch.

Jeweils zwei Spieler sollten eine der elf Fackeln entzünden, welche in der 4-4-2-Formation im Garten aufgestellt waren. Die Mannschaft wollte in der 4-4-2-Formation spielen und die Fackeln sollten fortan, wie ein olympisches Feuer in dieser Formation brennen. (Wortmann, 2006, S. 82)

Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann, gemeinsam mit seinem Führungsteam, Wert darauf legte, dass sich die Kultur im deutschen Fußballbund und in der deutschen Fußballnationalmannschaft zum Positiven hin verändert. Welche Grundannahmen und welche Werte und Normen im Speziellen dahinter standen, sind nur schwer zu ergründen. Auf jeden Fall nutzten Klinsmann und sein Team die unterschiedlichsten Medien, um ihre Werte und Normen den Spielern, dem DFB und der Öffentlichkeit zu vermitteln.

### **3.4.3 Gruppe / Team**

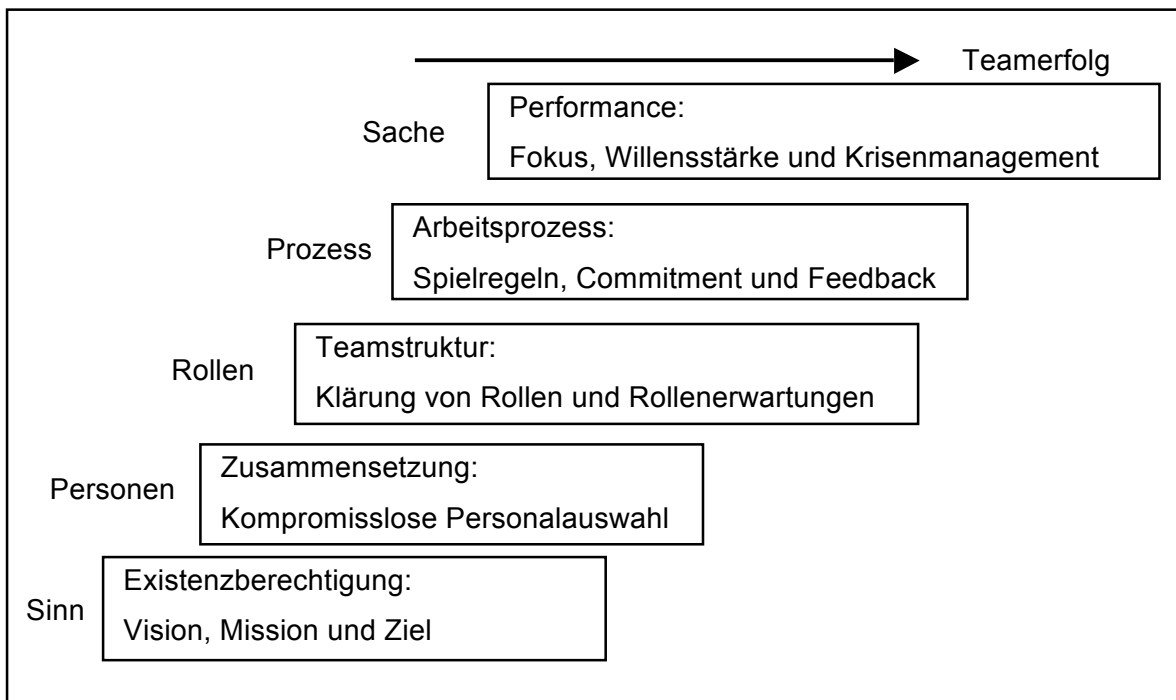
Neben den Veränderungen auf den Ebenen der Struktur und der Kultur kam es unter Jürgen Klinsmann auch zu Reformen beim Betreuersteam und der Nationalmannschaft. Die deutsche Nationalmannschaft gehörte nach dem Ausscheiden in der Vorrunde bei der EM 2004 nicht mehr zu den Titelfavoriten, sondern gerade noch zu den Außenseitern für die WM im eigenen Land. Um ein Team aufzubauen, welches mit den Besten der Besten im Fußball mithalten und den Weltmeistertitel holen konnte, waren wichtige Maßnahmen notwendig.

Doppler & Lauterburg (2008, S. 453) verstehen unter einem Team „eine Gruppe von Menschen, die durch gemeinsame Ziel und Aufgaben sowie durch regelmäßige Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden sind.“

Jenewein & Heidbrink (2008, S. 27) identifizierten fünf Erfolgsfaktoren, damit ein Team zu einem Hochleistungsteam werden kann: „eine nutzenversprechende Existenzberechtigung, eine kompromisslose Personalauswahl, die erfolgreiche Klärung der Rollen und Teamstrukturen, das verbindliche Vereinbaren von Spielregeln und der Erhalt von Fokus und Energie zur Stabilisierung der Höchstleistung.“

In ihrem 5-Stufen-Modell geben Jenewein & Heidbrink (2008, S. 30) einen Überblick, worauf beim Bilden von Hochleistungsteam zu achten ist, damit sich ein Teamerfolg einstellen kann. In Abbildung 4 ist das 5-Stufen-Modell abgebildet.

Abbildung 4: 5-Stufen-Modell für Hochleistungsteams



Quelle: Jenewein & Heidbrink (2008, S. 30)

Beim 5-Stufen-Modell für Hochleistungsteams, welches in Abbildung 4 abgebildet ist, wird ersichtlich, dass jede Stufe erfolgreich gemeistert sein muss, damit ein Teamerfolg erreicht werden kann.

### **Existenzberechtigung - Vision, Mission und Ziel**

Das Vorliegen einer gemeinsamen Aufgabe ist die Existenzberechtigung eines Teams. Dabei ist wichtig, dass alle Beteiligten ein klares und gemeinsam geteiltes Verständnis von der Teamaufgabe haben. Hochleistungsteams begnügen sich nicht alleine mit einem Ziel um ihre Teamaufgabe zu beschreiben, sondern sie beschreiben auch, auf welche Weise sie dieses Ziel erreichen wollen. Neben der Zielkomponente ist auch die Verhaltenskomponente wichtig. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S 32 – 33)

Um den Existenzzweck eines Teams – die Teamaufgabe – zu beschreiben, wird zwischen Vision, Mission und Ziel unterschieden.

#### *Vision*

Laut Doppler & Lauterburg (2008, S. 191) ist eine Vision eine allgemein gehaltene, positive Vorstellung vom Unternehmen in der Zukunft. Die Vision beschreibt die

angestrebte Identität der Institution. Sie ist ein Zustand, welcher noch nicht erreicht ist, aber grundsätzlich erreicht werden kann.

Die Vision ist ein Traum- oder Wunschbild, welches aus der Sicht des aktuellen Status quo ein wenig unrealistisch oder utopisch erscheint. Da die Erreichung der Vision einen persönlichen Nutzen verspricht, geht von ihr eine Motivationskraft aus. Die Vision gibt den prägenden Rahmen für die Ziele eines Teams. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 34)

Jürgen Klinsmann stellte gemeinsam mit Oliver Bierhoff bei der ersten Pressekonferenz die Vision des Reformprojektes der Öffentlichkeit vor: Weltmeister im eigenen Land werden. (Mende, 2006, S. 24)

Der Gewinn des Weltmeistertitels alleine wäre nur das Ziel, jedoch überhöhte das Führungsteam um Klinsmann das sportliche Ziel dadurch, dass sie den Deutschen ihren geliebten Fußball zurückgeben und den deutschen Fußball wieder groß machen wollten. Die Fans sollten wieder stolz auf die Nationalspieler sein. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 50)

### *Mission*

In der Mission wird die Vorgabe beschrieben, wie der Auftrag auszuführen ist. Es geht nicht um die Beschreibung der Zielzustände, sondern um die Beschreibung des während der Aufgabenerfüllung zu zeigenden Verhaltens. Dabei wird dem Leben der Teammission die gleiche Bedeutung gegeben, wie dem Erreichen des Teamziels. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 34)

In der Spielphilosophie, welche das deutsche Team umsetzen wollte, wird die Mission deutlich.

Das Team wollte einen neuen Stil an den Tag legen. Die Spielphilosophie sollte sein, dass nach vorne gespielt wird, dass nicht reagiert, sondern agiert wird. Offensiver und dynamischer Fußball war die neue Marschroute. (Horeni, 2005, S. 273)

### *Ziele*

Ziele stellen die Basis unternehmerischen Handels dar. Sie beschreiben konkret den Zustand, der erreicht werden soll. (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 191)

Für Jenewein & Heidbrink (2008, S. 34 – 35) wird mit einem Ziel ein in der Zukunft liegender Zustand möglichst genau beschrieben. Das Ziel stellt den Endpunkt der Teamanstrengungen dar. Die Teamziele sollten aus der Teamvision abgeleitet werden und sind operativer, greifbarer, realistischer und kurzfristiger als die Vision.

Als Endpunkt des Reformprojektes stand der Gewinn des Weltmeistertitels. Dies war das Ziel des Teams. Das Ziel, die Mission und die Vision wurden bei jedem Treffen der Nationalmannschaft, aber genauso bei öffentlichen Auftritten kommuniziert. Um die Spieler für den Veränderungsprozess zu begeistern, ließen Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam eigens ein Video produzieren, welches den Spielern vor dem ersten Spiel unter dem neuen Bundestrainer gezeigt wurde.

Der Film „Herausforderung 2006“ war eine mit Musik unterlegte Zeitreise durch die glorreiche deutsche Fußball-Vergangenheit. Die Reise begann mit den Bildern vom WM-Sieg 1954 in Bern, wo Kapitän Fritz Walter den Jules-Rimet-Pokal entgegennahm, ohne, dass jemand ahnte, was dieser Erfolg für das Land bedeuten würde. Danach führte der Film zur Weltmeisterschaft 1974 in Deutschland, wo Gerd Müller das 2:1 gegen Holland schoss und Franz Beckenbauer als Kapitän den WM-Pokal den deutschen Zuschauern im Münchner Olympiastadion wie ein Geschenk präsentierte. Weiter ging die Zeitreise zur Weltmeisterschaft 1990 in Italien, wo Bilder zu sehen waren, wie sich der neue Bundestrainer Klinsmann mit seinem Vorgänger Völler in den Armen lagen und den Weltmeisterschaftstitel feierten. Zum Schluss sahen die Nationalspieler das Feuerwerk bei der Eröffnung des Berliner Olympiastadions, wo am 9. Juli 2006 das WM-Finale stattfinden würde. Die Botschaft war klar: Das ist das Ziel. (Horeni, 2005, S. 272)

Kapitän Michael Ballack meinte später: „Bei dem Treffen in Berlin und dem dabei gezeigten Film konnte man spüren, wie der Funke auf die Mannschaft übergesprungen ist.“ (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 52)

An den Ausführungen wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam, gemeinsam mit den Nationalspielern, von Anfang an eine gemeinsame Aufgabe – eine Existenzberechtigung – hatten. Dabei begnügten sie sich nicht damit ein sportliches Ziel zu definieren, sondern es war im gleichen Maße wichtig die sich selbst gegebene Mission zu erfüllen. Das Team folgte einer Vision, die eine Überhöhung der definierten Ziele darstellt und gab sich eine Mission mit auf den Weg.

#### *Bedeutung eines kollektiven Nutzenversprechen*

Laut Jenewein & Heidbrink (2008, S. 53) muss eine Vision bei den Teammitgliedern positiv besetzt sein, damit sie ihre Strahlkraft entfalten kann und motivierend auf das Team wirkt. Der Zustand des Teams in der Zukunft muss so attraktiv erscheinen, dass es sich lohnt, die volle Energie zu mobilisieren und auf das gemeinsame Ziel zu fokussieren.



Um eine Motivation auf Gruppenebene zu erreichen gibt es laut Jenewein & Heidbrink (2008, S. 57) zwei Optionen. Einerseits kann der Vorteil für eine Gruppe darin liegen, dass eine Gefahr abgewehrt wird. Die Abwehr einer gemeinsamen Gefahr stärkt den Zusammenhalt und mobilisiert Kräfte. Andererseits kann die Aussicht auf einen gemeinsamen Erfolg, welcher für einen Einzelnen unerreichbar scheint, den Gruppenzusammenhalt stärken und zur Freisetzung von Energie führen.

Den WM-Titel gemeinsam zu gewinnen war die Motivation für das DFB-Team unter Jürgen Klinsmann. Diese Motivation schaffte Zusammenhalt und schaffte die Voraussetzung, um Energien frei zu setzen.

### **Zusammensetzung: Kompromisslose Personalauswahl**

Jenewein & Heidbrink (2008, S. 65) führen aus, dass ein falsches Teammitglied die Leistung eines Teams insgesamt deutlich reduzieren kann. So liefert das falsche Teammitglied nicht den optimalen Ergebnisbeitrag, gefährdet die Stimmung im Team, zu viel Energie wird auf Problemfälle verwendet und die Motivation der anderen Teammitglieder wird reduziert.

Bei Hochleistungsteams ist die menschliche oder kulturelle Passung genauso wichtig wie die fachliche Expertise. Erreicht eines der beiden Kriterien nicht eine Minimalgrenze, bedeutet es die Ablehnung des potentiellen Kandidaten. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 67)

Jürgen Klinsmann achtete von Beginn an darauf, dass neben der fachlichen Eignung eines potentiellen Teammitglieds auch die menschliche Passung gegeben war. Er setzte sein Betreuersteam mit Personen zusammen, welche er schon längere Zeit kannte und denen er vertrauen konnte.

Über seinen ehemaligen Sturmpartner und diplomierten Volkswirt Oliver Bierhoff sagte Klinsmann: „Ich wollte unbedingt jemanden an der Seite haben, dem ich zu tausend Prozent vertraue und mit dem ich mich blind verstehe. Oliver kann sich in die Köpfe der Spieler hineindenken und kennt sich mit Stress-Situationen aus.“ (Mende, 2006, S. 28)

Nach dem Ausscheiden in der Vorrunde bei der EM 2004 stand ein Neuaufbau des Nationalteams an. Neue Spieler sollten das DFB-Auswahlteam bereichern und dabei achtete das neue Führungsteam um Jürgen Klinsmann bei der Nominierung des WM-Kaders darauf, dass vor allem die menschliche Passung der Spieler gegeben war.

Für Jürgen Klinsmann und sein Team spielten bei der Personalentscheidung die persönliche Passung, die Wertvorstellungen der Spieler und deren Persönlichkeit eine gleich bedeutende Rolle wie die fachliche Eignung. Folgende Kriterien waren gegeben: körperliche Fitness und mentale Stärke, technische Fähigkeiten, die

Verletzungsanfälligkeit, die Komplementarität des Kader, sowie die Werte und Charaktere der Spieler. Der Co-Trainer Joachim Löw meinte dazu: „Wir suchten Spieler, die unsere Philosophie mit frischem Leben füllen konnten, Profis, welche zurück zu einer gewissen Dankbarkeit, Bescheidenheit und Demut finden, die neben dem fußballerischen Können auch Disziplin, Ehrlichkeit, Offenheit und respektvollen Umgang untereinander und nach außen mitbringen.“ (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 78 – 79)

### **Teamstruktur und Rollenklärung**

Am Beginn einer Teamzusammenarbeit müssen laut Jenewein & Heidbrink (2008, S. 87) die Rollen und Rollenerwartungen geklärt werden. Wenn es einem Team gelingt, schon in der Frühphase der Zusammenarbeit die Stärken der Teammitglieder richtig einzuschätzen und die Aufgaben dementsprechend zu verteilen, kommt es zu weniger personellen Enttäuschungen in der weiteren Zusammenarbeit. Ebenso zeichnen sich Hochleistungsteams durch eine klare Struktur und eine verbindliche Hierarchie aus, welche im ersten Eindruck nicht vermutet wird, da ein partnerschaftlicher und kollegialer Umgangston gepflegt wird.

Jürgen Klinsmann deutete schon beim Treffen mit den DFB-Funktionären in New York an, dass er die Aufgabe als Bundestrainer anders angehen würde, als erwartet. Er wollte seine Erfahrungen aus dem amerikanischen Sport übernehmen und gemeinsam mit einem Team aus Top-Leuten mit genau definierten Aufgaben zusammenarbeiten. (Mende, 2006, S. 21)

Seine Führungsverantwortung teilte Jürgen Klinsmann mit einem Führungsteam. Er klärte eindeutig die Rollen, die jedes Mitglied des Führungsteams auszufüllen hatte. Klinsmann hat im Vorfeld eine klare Rollenklärung durchgeführt und jedem Führungsteam viel Verantwortung übertragen. Erstmals in der Geschichte des DFB wurde mit Oliver Bierhoff ein Teammanager installiert, welcher für sämtliche Dinge verantwortlich war, die nicht direkt mit dem sportlichen Bereich zu tun hatten. Der Teammanager war das Bindeglied zwischen dem Trainerstab, der Nationalmannschaft und den Bundesligavereinen. Ebenso fungierte dieser als erste Ansprechperson für Sponsoren, Bundesliga-Trainer und Manager der Vereine. Schon vor der Zusage Bierhoffs an den DFB haben sich dieser und Klinsmann getroffen und das Jobprofil und die Art der Zusammenarbeit genau definiert. Oliver Bierhoff erzählt: „Wir haben uns an einem Wochenende im Juli 2004 relativ lange über die Zukunft der Nationalmannschaft und unsere Rollen im DFB-Team unterhalten. Wir haben uns bei diesem Gespräch darauf geeinigt, dass ich mich in Jürgens Arbeit nicht einmischen

werde, sondern mich um die Unterstützung der Spieler, die Sponsoren und die Bundesligavereine kümmern werde.“ (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 94 – 95)

Auch mit seinem Co-Trainer Joachim Löw klärte Jürgen Klinsmann die Aufgabengebiete und machte klar, dass es flache Strukturen in der Hierarchie gibt. Jürgen Klinsmann erklärte Löw: „Ich bin nicht dein Chef, wir sind zusammen in einem Boot. Wenn wir Fifty-fifty-Situationen haben, dann sage ich halt, wo es langgeht.“ (Mende, 2006, S. 29)

Im Nationalteam wurde zudem darauf geachtet, dass die Spieler sich nicht als Einzelkämpfer in einer Gruppe fühlten, sondern als wichtiger Teil eines Teams.

Das Führungsteam um Jürgen Klinsmann schaffte es nach der Nominierung des WM-Kaders innerhalb weniger Wochen ein festes Team zu etablieren. Der Teamfindungsprozess war gekennzeichnet durch das Herstellen räumlicher Nähe unter Vermeidung eines Kasernierungszwangs oder Lagerkollers, gemeinsames Arbeiten, institutionalisierte Orte der Begegnung und Kommunikation sowie wiederkehrende Teamriten. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 106)

### **Zusammenarbeit und Spielregeln**

Die Spielregeln, wie der Arbeitsprozess in Teams gestaltet wird und wie die Zusammenarbeit funktioniert sind wesentliche Kriterien, um Höchstleistung zu erhalten.

Jenewein & Heidbrink (2008, S. 109) haben vier Kernbereiche identifiziert, welche für einen professionellen und effizienten Arbeitsprozess geklärt sein müssen. Die volle Energie in die Teamaufgabe kann nur investiert werden, wenn Einigkeit über die Vorgehensweise in den folgenden vier Feldern herrscht:

- Arbeitsautonomie, Eigenverantwortung
- Teaminterner Wettbewerb und soziale Unterstützung
- Feedback-Kultur
- Umgang mit Konflikten

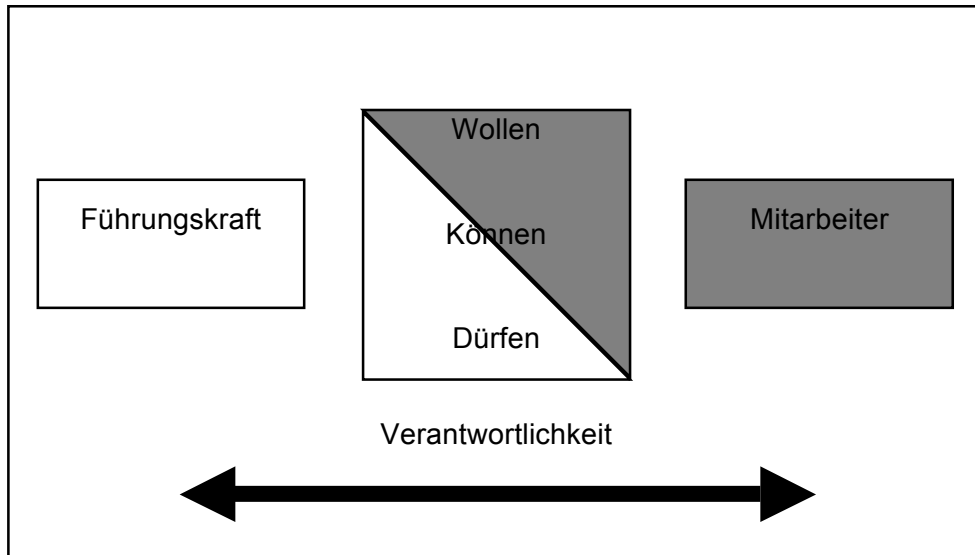
#### *Arbeitsautonomie und Eigenverantwortung*

Für Jenewein & Heidbrink (2008, S. 111) ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Höchstleistung Arbeitsautonomie. Es besteht die Chance auf Höchstleistung in Teams nur, wenn sich jedes Teammitglied eigenverantwortlich fühlt und sich dementsprechend engagiert. Eine erhöhte Arbeitsautonomie wirkt dann optimal, wenn zeitgleich soziale Unterstützung und Teamzusammenhalt gewährleistet sind.

Laut Jenewein & Heidbrink (2008, S. 114) reicht es jedoch nicht aus, den Teammitgliedern nur Freiheiten einzuräumen. Diese müssen auch bereit und gewillt sein, die gegebenen Spielräume eigenverantwortlich für sich zu nutzen. Dabei kommt

es zu einem Zusammenspiel zwischen Wollen und Dürfen. In Abbildung 5 wird ersichtlich, dass die Führungskraft für das Dürfen verantwortlich ist, während vom Mitarbeiter die Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, das Wollen, mitzubringen ist.

Abbildung 5: Zuständigkeit der Verantwortlichkeit



Quelle: Jenewein & Heidbrink (2008, S. 114)

Aus der Abbildung 5 wird ersichtlich, dass die Führungskraft für das Maß der Arbeitsautonomie, das Dürfen verantwortlich ist. In der Verantwortung des Mitarbeiters liegt das Wollen. Das Können wiederum liegt zu gleichen Teilen in der Verantwortung von Führungskraft und Mitarbeiter. So muss die Führungskraft dafür sorgen, dass der Mitarbeiter die Möglichkeiten bekommt auch Arbeiten auszuführen, welche dieser bislang noch nicht bewältigt hat. So kann ein Zuwachs im Können stattfinden. So kann ein Wachstum der individuellen Kompetenzen ausschließlich dadurch erfolgen, dass ein Mitarbeiter individuell herausfordernde Aufgaben bewältigen muss. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 114 – 115)

#### *Teaminterner Wettbewerb und soziale Unterstützung*

Neben der Frage der Arbeitsautonomie stellt sich in einem Team auch die Frage nach dem Maß an sozialer Unterstützung und Kooperation auf der einen Seite und internem Wettbewerb auf der anderen Seite. Aus den beiden englischen Wörtern Co-operation und Competition hat sich der Kunstbegriff Co-opetition gebildet. Das richtige Maß an sozialem Ausgleich bei zeitgleichem internen Wettbewerb wird unter Co-opetition verstanden. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 123)

Schon vor dem ersten Länderspiel nahm Jürgen Klinsmann Oliver Kahn die Kapitänsbinde und seinen Stammsplatz weg. Er setzte Kahn dem Konkurrenzkampf mit Jens Lehmann aus. (Horeni, 2005, S. 269)

Jürgen Klinsmann setzte somit auf internen Wettbewerb, wobei er trotzdem auf soziale Unterstützung und Kooperation Wert legte. Jedem Spieler wurde die volle Unterstützung seitens des Trainer- und Betreuerstabs gegeben. So konnte sich jeder Spieler individuell weiterentwickeln.

### *Feedback-Kultur*

Für die Entwicklung von Höchstleistung ist Feedback ein wichtiges Element. Feedback stellt neben Herausforderungen den Schlüssel zum Lernen dar. Damit das Lösen einer Herausforderung zu einem Lernerfolg führen kann, muss Feedback dazu gegeben werden. Erst durch die Verbindung vom Bearbeiten von Herausforderungen und prozessbegleitendem Feedback entsteht Kompetenzzuwachs. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 129)

Ein gutes Feedback sollte nach Jenewein & Heidbrink (2008, S. 131 – 132) authentisch und situationsgerecht sein. Authentisch meint, dass die Rückmeldungen mit den Überzeugungen und Empfindungen des Feedbackgebers im Einklang stehen müssen. Situationsgerecht sind Rückmeldungen, welche den Erwartungshaltungen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Situation, in der das Feedback angeboten wird, entsprechen. Zudem erfolgen die Rückmeldungen in Hochleistungsteams immer zeitnah und anlassbezogen, was den Lerneffekt des Feedbacks unterstützt.

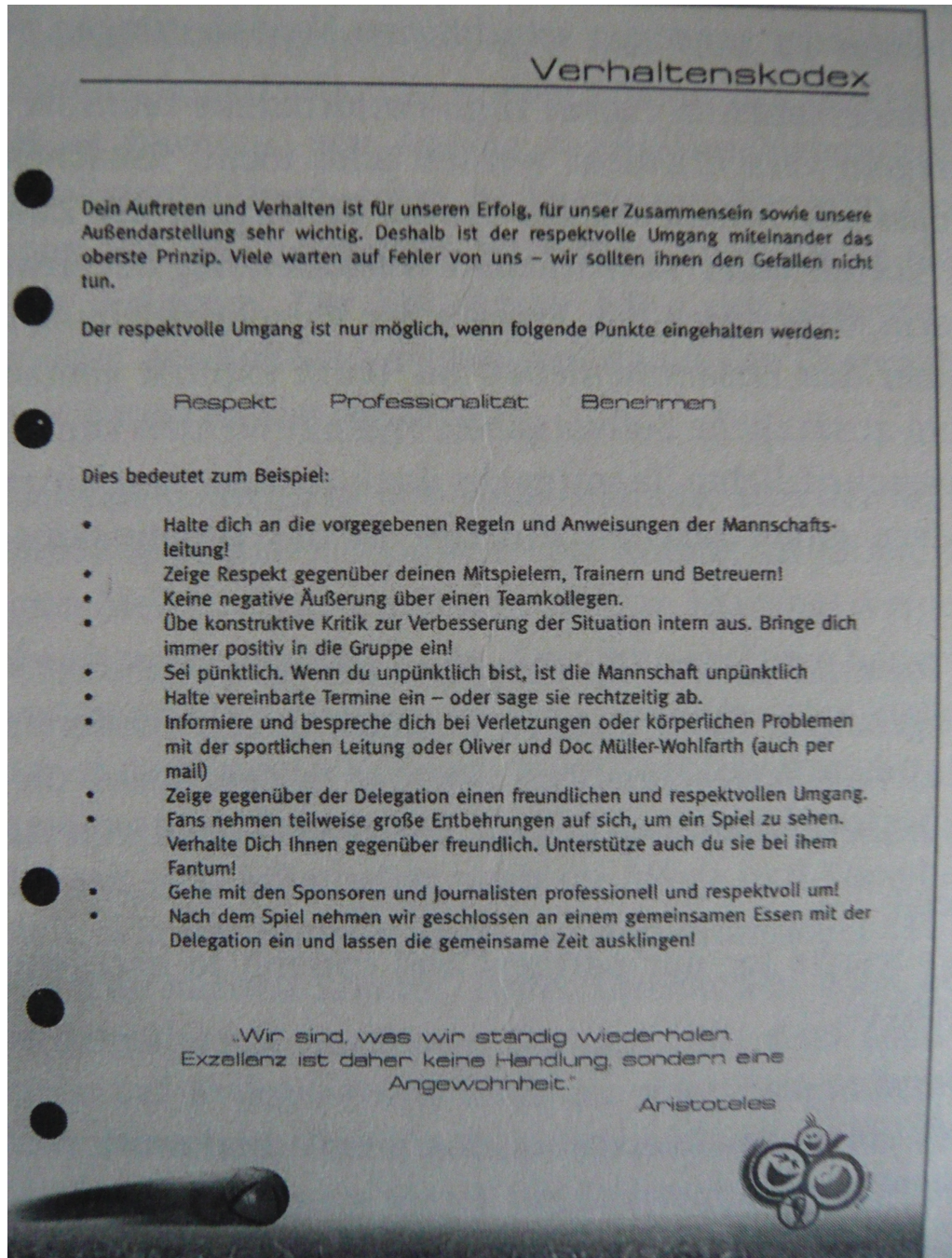
### *Umgang mit Konflikten*

Auch in Hochleistungsteams kommt es zu Konflikten, jedoch werden diese schneller und nachhaltiger gelöst, als in durchschnittlichen Teams. Dabei ist jedes Teammitglied für die Lösung der eigenen Schwierigkeiten, Spannungen und Konflikte im Team selbst verantwortlich. Jürgen Klinsmann forderte seinen Trainer- und Betreuerstab auf, im Konfliktfall auf die Spieler zuzugehen und die Aussprache zu suchen. Die Trainer und Betreuer sollten gegebenenfalls den Spielern deren Grenzen aufzeigen und deren Respekt für die eigene Arbeit einfordern. Alle Teammitglieder sollten die gebotene Wertschätzung erhalten. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S.141)

Eine hervorragende Möglichkeit, um den Umgang mit potenziellen Konfliktfeldern in der Teamzusammenarbeit zu regeln und so weniger Zeit und Energie für Konfliktmanagement und Problemlösungen aufwenden zu müssen, stellen schriftliche Spielregeln dar. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 145)

Das DFB-Team hat sich für die Weltmeisterschaft im eigenen Land 2006 einen Verhaltenskodex gegeben. In der Abbildung 6 ist der interne Verhaltenskodex der deutschen Fußball-Nationalmannschaft abgebildet.

Abbildung 6: Verhaltenskodex der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft bei der WM 2006



Quelle: Jenewein & Heidbrink (2008, S. 146)

## **Ausdauer, Fokus und Krisenmanagement**

Nachdem die Vision, die Mission und das Ziel des Teams festgelegt, die richtigen Teammitglieder ausgewählt, Hierarchien und Strukturen ausgehandelt, und Spielregeln erstellt wurden, gilt es nun die anfänglichen Energien in die Tat umzusetzen und Ausdauer zu zeigen.

Werden langfristige Teamziele verfolgt, kommt es darauf an, dass Ausdauer und Fokus gewahrt bleiben. Das Energiehoch soll über die Zeit konsolidiert und aufrechterhalten werden. Hilfreich dafür ist das Denken in Feinzielen und Etappen. Ebenfalls ist Etappendenken hilfreich bei der Entwicklung von Selbstbewusstsein, Zusammengehörigkeitsgefühl und Stolz des Teams. Mit Lob, Anerkennung und Teamfeiern kann das Erreichen von Etappenzielen belohnt werden. So steigt auch Schritt für Schritt das Selbstvertrauen des Teams und es merkt auf dem richtigen Weg zu sein. Weiters wächst dabei der Glaube in die Erreichbarkeit der zunächst als utopisch erachteten Vision des Teams. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 154)

Ein wichtiger Meilenstein für das DFB-Team war der Confederations Cup in Deutschland ein Jahr vor der Weltmeisterschaft. Es sollte eine Generalprobe für Jürgen Klinsmann und sein Team werden. Es war ein wichtiges Etappenziel auf dem Weg zum eigentlichen Ziel ein Jahr später.

Bei der WM-Generalprobe brachte die deutsche Nationalmannschaft mit erfrischendem Offensiv-Fußball die Fußball-Großmächte Argentinien und Brasilien an den Rand von Niederlagen. Der Confederations Cup entfachte in ganz Deutschland größte Begeisterung und Vorfreude auf die Weltmeisterschaft. Jürgen Klinsmann ordnet die WM-Generalprobe als Motivations-Kick ein: „Das war für fast alle Spieler die Erkenntnis: Wenn man ganz intensiv an sich arbeitet, kann man relativ schnell besser werden. Dazu kamen noch die Euphorie im eigenen Land und der Spaß.“ (Mende, 2006, S. 129)

Der Confederations Cup war für den Trainerstab eine Simulation der Weltmeisterschaft. Alles wurde auf die Weltmeisterschaft abgestimmt: die Trainingseinheiten, die individuelle Arbeit mit den Spielern, die Auswahl der Hotels, der Umgang mit den Medien und der Öffentlichkeit. Jürgen Klinsmann meinte dazu: „Es war uns wichtig zu sehen, wie die Mannschaft mit den Begleiterscheinungen dieser Mini-WM und dem riesigen Medieninteresse umgeht. Wir haben immer wieder versucht, das Interesse, den Hype um die Mannschaft, aber auch die Kritik an ihnen positiv zu interpretieren. Sie sollten keine Angst bekommen, sondern vielmehr die Energie der Öffentlichkeit für sich und das Team nutzen.“ (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 155)

Bei der Mini-WM wurde auch der Härtefall getestet, dass wichtige Führungsspieler nicht zur Verfügung stehen könnten. So wurde beim Gruppenspiel gegen den zweimaligen Weltmeister Argentinien freiwillig auf Michael Ballack und Torsten Frings verzichtet. Mit Mut und Kampfkraft erspielte sich die Mannschaft ein 2:2 und schaffte damit den Gruppensieg. (Mende, 2006, S. 131)

Das Klinsmann-Projekt war in dieser Zeit in einer kritischen Phase. Die Kritiker warteten auf die ersten Fehltritte und die Stimmung in den Medien war gespannt. Jürgen Klinsmann versuchte in dieser Zeit seine Spieler zu schützen und ihnen immer wieder aufs Neue Selbstvertrauen zu geben. (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 155)

Nach dem Confederations Cup war ganz Deutschland verändert. Die Medien überschlugen sich in ihrer Begeisterung über den neuen Stil, mit dem die deutsche Nationalmannschaft in nur wenigen Monaten von Jürgen Klinsmann umgekrempelt wurde. (Horeni, 2005, S. 10)

Der Sportpsychologe im DFB-Team Dr. Hans-Dieter Hermann meinte danach: „Am Ende des Confederations-Cups haben die Spieler gemerkt, dass das, was Klinsmann uns erzählt, wirklich stimmt. Die Fitness stimmt, die Psyche stimmt, die Taktik stimmt, und plötzlich hat man begonnen, an die Vision, den Gewinn der Weltmeisterschaft, zu glauben. Der Confederations-Cup war gewissermaßen der proof of concept.“ (Jenewein & Heidbrink, 2008, S. 156)

Wie erwähnt war das Klinsmann-Projekt vor dem Confederations Cup in einer kritischen Phase. Jenewein & Heidbrink (2008, S. 161) sehen in einer Krise etwas Wunderbares. Häufig sind Krisen entscheidende Wendepunkte auf dem Weg zum Erfolg. Wie stark sich die Teammitglieder tatsächlich mit dem Team identifizieren und wie wichtig ihnen die Teamaufgabe ist, zeigt sich in Krisen. Eine Krise hat die Kraft ein Team zusammenzuschweißen.

Ein Krisenfall hat einerseits das Risiko des Scheiterns, aber ebenso das Potenzial, aus einer Krise gestärkt hervorzugehen. Für Jenewein & Heidbrink (2008, S. 164) sind die entscheidenden Stellhebel eines erfolgreichen Krisenmanagements eine konsequente Lösungsorientierung in Verbindung mit einer guten Problemeingrenzung, die eine greifbare Definition der Handlungsnotwendigkeiten ermöglicht.



### 3.4.4 Individuum

Das vierte Element des Wandels betrifft das Individuum – den Menschen, den Spieler. Für Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam war die Arbeit mit den Nationalspielern von größter Bedeutung, denn die Spieler sind es, welche durch ihre Leistungen den Erfolg der Mannschaft erzielen können.

Schon bevor Jürgen Klinsmann zum Bundestrainer berufen wurde, stellte er eine überzeugende Analyse der Malaise im deutschen Fußball an. Seiner Meinung nach fehlte den Deutschen die Durchschlagskraft im Angriff, die Schnelligkeit im Kombinationsspiel und die individuelle Schnelligkeit. Kaum ein Spieler könne ein ganz hohes Tempo gehen und die deutsche Mannschaft hätte keinen Spieler, der die Gegenspieler überlaufen könnte. (Horeni, 2005, S. 254)

Jürgen Klinsmann war klar, dass die Nationalspieler sein wichtigstes Kapital waren und die musste er schon am Beginn seiner Arbeit von seiner Mission überzeugen und sie für den Weg begeistern, welcher vor ihnen lag. (Horeni, 2005, S. 271)

Wie schon erwähnt wurde den Spielern das eigens produzierte Video „Herausforderung 2006“ gezeigt und mit diesem Kurzfilm schaffte es Klinsmann und sein Team, die Spieler für den gemeinsamen Weg zu begeistern.

Das Ziel von Jürgen Klinsmann und seinem Führungsteam war, jeden einzelnen Profi weiterzubringen und bisher ungenutzte Ressourcen zum Vorschein zu bringen. Die Spieler sollten sich sportlich, wie auch menschlich weiterentwickeln. Von Beginn an organisierten der Bundestrainer und sein Stab ein umfangreiches Programm für die Nationalspieler. Klinsmann und sein Betreuerteam kümmerten sich nicht nur um physische, psychische und taktische Schulungen, sondern die Spieler erhielten auch PC-Unterricht, DVD's, auf denen Stärken und Schwächen der Profis dargestellt wurden, persönliche Trainingsbücher und einen speziellen Verhaltens-Kodex. (Mende, 2006, S. 40)

Für Jürgen Klinsmann kommt bei der Ausbildung von Fußballprofis die Entwicklung deren Persönlichkeit zu kurz. So setzten er und sein Führungsteam auf die Eigenverantwortung der Spieler. Hilfe zur Selbsthilfe war die Devise der sportlichen Leitung, denn nur so könnten die Spieler lernen, selbst zu handeln und nur solche Persönlichkeiten sind in der Lage, beispielsweise ein verloren geglaubtes Spiel nochmals zu drehen. (Mende, 2006, S. 42)

Jürgen Klinsmann bereitete die Spieler auch darauf vor, dass ab sofort jede Gelegenheit genutzt werden müsse, um sich zu verbessern und das persönliche Potenzial besser auszuschöpfen. Er betonte: „Wir werden uns viel Mühe geben und euch immer wieder sagen, wo ihr steht und woran ihr arbeiten müsst.“ Und ebenfalls

baute er Empfindlichkeiten vor, indem er die Spieler aufklärte, dass die angesprochenen Defizite nicht als negativ verstanden werden. Vielmehr sollten sie Motivation sein, um noch besser zu werden. (Mende, 2006, S. 44 – 45)

Für Bosshard (2006, 7. Juli) war die schonungslose Analyse der eigenen Schwächen auf und neben dem Spielfeld die Grundvoraussetzung der Verbesserung der deutschen Nationalmannschaft. Erfolg hat nur jemand, der seine Schwächen beseitigt und für die Spieler galt die Regel, dass jeder Fehler machen dürfe, jedoch musste jeder aus diesen lernen.

Wie im Kapitel über die Person Jürgen Klinsmann erwähnt, profitierte er als Spieler von seiner überdurchschnittlichen Fitness, welche er auch unter anderem mit einem persönlichen Leichtathletiktrainer immer wieder verbesserte. Auch als Bundestrainer war ihm die körperliche Fitness ein besonderes Anliegen.

Damit die Fitness der deutschen Nationalspieler wieder auf ein internationales Niveau gehoben würde, heuerte Jürgen Klinsmann die Experten von Athletes'Performance an. Diese Entscheidung stieß auf erhebliche Kritik seitens der Bundesligaklubs und deren Führungskräfte, denn die Experten kamen aus den USA und dieses Land war in deren Verständnis eher ein Fußball-Entwicklungsland. Die Bundesligaklubs hielten die Nachhilfe im Bereich der körperlichen Fitness für unnötig. Aber Jürgen Klinsmann erhielt von Berti Vogts das entsprechende Datenmaterial, um zu belegen, dass die Ausdauerwerte der Nationalspieler von 1990 bis 2000 immer weiter abgesunken waren, während in dieser Zeit immer schneller und intensiver gespielt wurde. (Horeni, 2005, S. 274)

### **Fitnesstraining aus den USA**

Vor dem zweiten Länderspiel als Bundestrainer im September 2004 holte sich Jürgen Klinsmann Hilfe der Fitness-Experten von Athletes'Performance. Schon im Jahr 2002 lernten sich Jürgen Klinsmann und Mark Verstegen, Chef von Athletes' Performance, in Los Angeles kennen. Das Unternehmen von Verstegen ist spezialisiert auf Leistungsdiagnostik und gezieltes Training zur Leistungssteigerung vom ambitionierten Amateursportler bis zum Spitzenathleten. Die Methoden von Mark Verstegen basieren auf komplexe Maßnahmen in den Bereichen bewusste Ernährung, Leistungsdiagnostik und individuelle Trainingsprogramme. (Mende, 2006, S. 53 – 56)

In das Fitnesszentrum Athletes'Performance nach Phoenix/Arizona kommen Leichtathleten, Baseballspieler, Basketballer oder Profis aus der National Football League, um sich zu verbessern, denn Mark Verstegen entwirft speziell zugeschnittene Fitnessprogramme für die unterschiedlichsten Sportarten. (Wortmann, 2006, S. 59)

Durch die Zusammenarbeit mit L.A. Galaxy, Klinsmann und SoccerSolutions wurde das Arbeitsgebiet von Athletes' Performance auf Fußball erweitert. Jürgen Klinsmann erklärt zur Arbeit von Mark Verstegen: „Man muss den Athleten erst informieren, warum man etwas tut, bevor man es tut. Wenn der Sportler das nicht weiß, wird er es nie so machen, wie er soll.“ Deshalb setzte Jürgen Klinsmann an den Beginn der zweijährigen Zusammenarbeit mit den Experten aus Arizona bei den Spielern auf Aufklärungsarbeit und eine Bestandsaufnahme. Es wurden Tests in den Bereichen Sprint, Sprungkraft, Ausdauer, Koordination, Geschicklichkeit und Beweglichkeit durchgeführt und bewertet. Die dabei gewonnen Werte wurden in eine neu geschaffene Datenbank gespeichert. Die Tests wurden jedes halbe Jahr wiederholt, damit die Spieler zusätzliche Informationen erhielten, woran sie zu arbeiten hatten. Beim Trainingsprogramm von Athletes' Performance geht es nicht nur um die Antrittsschnelligkeit, den Top-Speed und die Ausdauer, sondern auch um die Verminderung des Verletzungsrisikos und den Ausgleich von Dysbalancen. (Mende, 2006, S. 56 – 57)

Beim Fitnesstraining von Athletes' Performance wird von der Grundannahme ausgegangen, dass Fußball ein komplexer Sport ist und jeder einzelne Spieler nach seinen persönlichen Anforderungen vorbereitet werden muss. Dabei werden immer wieder medizinische Werte erhoben, damit die Spieler nicht über-, bzw. unterbelastet werden. (Wortmann, 2006, S. 61)

Die Spieler wurden mit Übungen konfrontiert, welche sie bisher noch nicht gekannt hatten und trainierten individuell ihren Körper und speziell auf die Bedürfnisse in der Sportart Fußball.

Der Nationalspieler Miroslav Klose meinte zu den Übungen: „Ich habe jetzt ein paar Muskeln trainiert, von denen ich vorher gar nicht wusste, dass es die überhaupt gibt.“ (Wortmann, 2006, 62)

Neben den Fitnessübungen wurde auch darauf geachtet, was die Spieler trinken. Mark Verstegen wollte von jedem Spieler eine Analyse haben und diesem, darauf abgestimmt, ein Getränk mit der individuellen Zusammensetzung geben. (Mende, 2006, S. 60)

Ein großes Augenmerk wurde auch auf die Regeneration gelegt, welche direkt nach dem Spiel, bzw. dem Training beginnt. Die Spieler mussten nach einer sportlichen Einheit in eine eiskalte Wassertonne steigen, damit ihre überhitzten Körper schnellstmöglich wieder auf die Normaltemperatur abgekühlt wurden. Die Regeneration war dadurch schneller, denn der Körper musste keine zusätzliche Kraft aufwenden, um den Körper runterzukühlen. (Wortmann, 2006, S. 63)

## **Sportpsychologie**

Ein weiterer wichtiger Bestandteil für die individuelle Weiterentwicklung der Spieler war die Integration eines Sportpsychologen.

In zahlreichen Sportarten gehörte die Sportpsychologie zum Alltag, jedoch bestanden im deutschen Fußball seit Jahren Berührungängste mit Sportpsychologen. Viele Spieler werteten es als Schwäche, wenn sie sich Unterstützung von Sportpsychologen holen mussten. (Horeni, 2005, S. 282)

Jürgen Klinsmann holte erstmals in der Geschichte der Nationalmannschaft mit Hans-Dieter Hermann einen Sportpsychologen ins Team. Hermann sollte den Spielern dabei helfen, auf den steigenden psychischen Druck vor und während dem WM-Turnier in allen Situationen richtig zu reagieren. (Mende, 2006, S. 63 – 64)

Als geeigneten Zeitpunkt für die Integration von Hans-Dieter Hermann in das Betreuerteam sah Jürgen Klinsmann die Asienreise der Nationalmannschaft nach Japan, Korea und Thailand. Der erste Einsatz des Sportpsychologen war weitab vom deutschen Alltag optimal. (Horeni, 2005, S. 282)

Am Beginn der Zusammenarbeit Hermanns mit den Nationalspielern stand ein gemeinsames Konzentrationstraining in der Gruppe. Damit wurde verhindert, dass die Spieler irrtümlich dachten, der Sportpsychologe wolle therapeutisch mit ihnen arbeiten. Erst nachdem Hermann mit der ganzen Mannschaft verschiedene Übungen gemacht hatte, unterbreitete er den Spielern das Angebot, die Übungen unter vier Augen noch zu verfeinern. (Wortmann, 2006, S. 67)

Für Hans-Dieter Hermann stellte der Strafstoß eine überaus große Stresssituation für einen Spieler dar und deshalb musste diese Situation geübt werden. Damit die Drucksituation zumindest einigermaßen simuliert werden konnte, dachte sich Hermann relativ hohe Strafen für den Fall eines Fehlschusses aus. Jeder Spieler musste, bevor dieser den Strafstoß ausführte, dem Sportpsychologen sagen, wohin er schießen würde. Verschärft wurde die Situation damit, dass äußere Faktoren simuliert wurden, indem ein zweiter Tormann hinter dem Tor immer hin und her sprang. Schoss der Spieler nicht dorthin, wo er es gesagt hatte, oder hielt der Tormann den Schuss, musste der Spieler z.B. 50 Liegestütze ausführen, oder noch schlimmer, seine Mitspieler beim Abendessen bedienen. (Wortmann, 2006, S. 64 – 66)

Für den Betreuerstab war die ganzheitliche Entwicklung der Spieler immer von großer Bedeutung. Jeder Spieler sollte individuell betreut werden und das Gefühl bekommen, dass er ein besonderer Teil der Mannschaft ist.

Für Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam war die Persönlichkeitsbildung der Spieler sehr wichtig. Ihnen war klar, dass ein Spieler am Platz nur wachsen kann, wenn dieser als Person wächst. „Es ist wichtig für jeden Einzelnen zu lernen, dass er

sich selbst hinterfragt, dass er sich Ziele setzt“, meinte Jürgen Klinsmann gleich zu Beginn seiner Arbeit als Bundestrainer. (Mende, 2006, S. 121)

Jürgen Klinsmann legte zudem großen Wert auf Gruppen-Training. Selten trainierten alle Spieler gemeinsam. Stattdessen baten er und sein Betreuer team zunächst acht Spieler zu einer Übungseinheit und eine Dreiviertelstunde später weitere acht. Jürgen Klinsmann und sein Team machten die Erfahrung, dass die Spieler in kleineren Gruppen aufnahmefähiger waren. So wurde auch die Auswertung von Spielen teilweise auf individueller Basis durchgeführt. Gemeinsam wurden Fehler einzelner Spieler analysiert, oft auch mit Hilfe eines Videostudiums. (Mende, 2006, S. 131)

Bei den Zusammenkünften der Nationalmannschaft nahmen sich Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam jeweils für vier, fünf Spieler Zeit, um mit ihnen über ihre Entwicklung zu sprechen. In lockerer Atmosphäre, in der Lobby des Hotels und bei Espresso wurden Fragen an den jeweiligen Spieler gestellt: Wie siehst du deine Entwicklung? Was ist jetzt alles auf dich eingestürmt, nachdem du Nationalspieler wurdest? Was ist anders, als in deinem Verein? Es war ihnen wichtig, dass die Spieler selbst erkannten, wohin sie sich entwickelten. (Mende, 2006, S. 132)



## 4 Zusammenfassung

Jürgen Klinsmann hat den deutschen Fußballbund und die deutsche Fußballnationalmannschaft in 2 Jahren nachhaltig verändert. Wie er dabei vorgegangen ist, ob er einen Plan hatte und ob sein Handeln eine Grundlage in der Change-Management-Literatur hat, sollte in dieser Magisterarbeit geklärt werden.

Schon im ersten Kapitel über die Person Jürgen Klinsmann wird ersichtlich, dass er durch das Aufwachsen in einfachen Verhältnissen und die Erziehung seiner Eltern Werte wie Bescheidenheit, Ehrlichkeit und den Anspruch an sich selbst, sich immer weiter zu entwickeln mit auf seinen Lebensweg bekommen hat. Vor allem den Anspruch sich in allen möglichen Bereichen weiter zu entwickeln stellte er später auch als Bundestrainer an die Nationalspieler.

Jürgen Klinsmann lernte in seiner aktiven Karriere viele unterschiedliche Trainer und deren Spielphilosophien kennen. Aus eigener Erfahrung kam er zu der Erkenntnis, dass Teamgeist, unablässiger Einsatz für die Mannschaft, ständiges Weiterentwickeln, schnelles und geradliniges nach vorne spielen und hohes Tempo die Schlüssel zum Erfolg darstellen. Diese Punkte waren ihm, wie aus den Ausführungen im Kapitel 3 ersichtlich wird, auch als Bundestrainer von größter Bedeutung.

Strategisches Vorgehen, lernen von anderen Sportarten und die Zusammenarbeit von Experten in einem Führungsteam lernte Jürgen Klinsmann von seinen Partnern bei SoccerSolutions – Mick Hoban und Warren Mersereau – in den USA, wo er sich mit seiner Familie nach dem Ende seiner aktiven Karriere niedergelassen hatte. Die Erfahrungen aus seiner aktiven Karriere und die Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit bei SoccerSolutions stellten eine hervorragende Grundlage dar, um als Bundestrainer den DFB und die Nationalmannschaft grundlegend zu verändern.

Nach dem Ausscheiden der deutschen Fußballnationalmannschaft bei der EM 2004 zeigte sich Konfusion, Ratlosigkeit und heilloses Durcheinander beim DFB (Horeni, 2005, S. 253) und die Nationalmannschaft wurde von der UEFA als zu langsam und nicht abwechslungsreich abqualifiziert (Jenewein, 2008, S. 18). Genau zu diesem Zeitpunkt erstellte Jürgen Klinsmann, unterstützt durch seine Partner Hoban und Mersereau, eine klare Ist-Analyse des deutschen Fußball und stellte den Funktionären des DFB seine Pläne vor, wie er mit einem eigenen Team den nötigen Wandel schaffen könnte.

Wie Jürgen Klinsmann am Beginn seines Vorhabens – der Veränderung des DFB und der deutschen Fußballnationalmannschaft – vorgegangen ist, stellt einen ersten wichtigen Punkt für den Erfolg eines Change Managements dar. Wie im Kapitel 3.1.4

beschrieben wird, ist das fehlende Gespür für die Brisanz der Lage der erste große Fehler bei einem Change Management. Wenn Führungskräfte keine umfassende Analyse der Misere und eine deutliche Darstellung der Notwendigkeit einer Veränderung darlegen, dann scheitern 50% der Veränderungsprojekte. Jürgen Klinsmann führte eine umfassende Analyse durch und machte den Funktionären des DFB klar, dass ein Wandel unumgänglich ist.

Jürgen Klinsmann vermied bei seinem Veränderungsprozess die Fehler, welche im Kapitel 3.1.4 beschrieben werden, indem er sechs Schritte bei seinem Change Projekt durchführte, welche in Kapitel 3.2.3 dargelegt werden. Nachdem er ein Gefühl der Dringlichkeit des zu durchführenden Wandels schaffte, etablierte er eine starke Führungskoalition. Er teile seine Verantwortung auf ein Führungsteam auf, das Cotrainer, Teammanager, Fitnesscoach, Sportpsychologen, Chefscout und Medienbeauftragten umfasste. Dabei war Klinsmann wichtig, dass das Führungsteam dieselben Werte hatte und in dezentralen Strukturen mit klaren, abschließenden Verantwortlichkeiten tätig sein konnte. Schon am Beginn entwickelte das Führungsteam gemeinsam mit den Nationalspielern eine Vision und eine Mission für ihren Veränderungsprozess. Diese Vision und diese Mission stellten die Triebfeder für alle Beteiligten dar und wurden intern und extern unaufhörlich kommuniziert.

Wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, zeigte Jürgen Klinsmann beim Changeprozess einen Führungsstil, welcher als Transformationale Führung in der Literatur (Jenewein & Heidbrink, 2008) beschrieben wird. Er stellte eine starke Identifikationsfigur für die Nationalspieler dar, inspirierte die Spieler mit Musik von Xavier Naidoo und Motivationsvideos, forderte die Spieler intellektuell, indem die Nationalspieler in Entscheidungen miteingebunden wurden und förderte jeden Spieler individuell in dessen sportlicher und persönlicher Entwicklung.

In der Change-Management-Literatur (Doppler & Lauterburg 2008, Kostka & Mönch, 2006, Staehle, 1999) wird beschrieben, dass ein Wandel auf vier Ebenen stattfindet. Im Kapitel 3.4 wird erläutert, dass Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam den DFB und die Nationalmannschaft auf den Ebenen Struktur, Kultur, Team und Individuum veränderten.

Die Struktur wurde verändert, indem ein neues Führungsteam von Jürgen Klinsmann installiert wurde, das auch erstmalig in der Geschichte des DFB einen Manager für das Nationalteam vorsah.

Die Kultur wurde von Jürgen Klinsmann unter Einbeziehung unterschiedlicher Medien der symbolischen Vermittlung verändert. So wird im Abschnitt 3.4.2 beschrieben, dass die Farbe Rot in der Nationalmannschaft eingeführt wurde. Die



Farbe Rot steht für Klinsmann symbolisch für Dynamik, Feuer, Energie, Leidenschaft und Aggressivität.

Eine gemeinsame Existenzberechtigung, gemeinsame Ziele und eine kompromisslose Personalauswahl waren Grundpfeiler beim Wandel auf der Ebene des Teams. So wurden auch eigens Spielregeln für alle Beteiligten aufgestellt, welche den Umgang untereinander und den Umgang mit außenstehenden Personen festlegten.

Die einzelnen Nationalspieler waren die Adressaten der Veränderung auf der vierten Ebene. So kümmerten sich Fitnesscoaches um die körperliche Entwicklung der Spieler und ein Sportpsychologe bereitete die Nationalspieler auf die Ausnahmesituation einer Weltmeisterschaft im eigenen Land vor. Für Jürgen Klinsmann und sein Führungsteam war die individuelle, ganzheitliche Entwicklung der einzelnen Spieler von großer Wichtigkeit.

Durch diese Arbeit wird ersichtlich, dass Jürgen Klinsmann bei der Veränderung des DFB und der deutschen Fußballnationalmannschaft nach einem systematischen Plan vorgegangen ist, welcher nach einer umfassenden Analyse der Ist-Situation erstellt wurde. Sein Handeln und Vorgehen beruht auf Ansätzen aus der Change-Management-Literatur und stellt so ein Praxisbeispiel dar, wie eine Organisation, bzw. eine Sportmannschaft erfolgreich verändert werden kann.

### **Kritik und mögliche weitere Forschungsansätze**

Es wird auch in der Change-Management-Literatur, wie bei Brunsson (2009, S. 104 – 110) beschrieben wird, davon ausgegangen, dass es für einen planmäßigen Veränderungsprozess kein Rezept gibt. Zu viele Einflussfaktoren gibt es in Organisationen und zu unterschiedlich sind die handelnden Personen, als dass ein Erfolg planbar wäre. Jürgen Klinsmann musste diese Erfahrung selber als Trainer beim FC Bayern München machen.

So würde interessant sein, welche Faktoren zum Scheitern von Klinsmann beim FC Bayern München geführt haben.

Des Weiteren wäre interessant, in wie weit der Zeitpunkt der Weltmeisterschaft, das Wetter während der WM, das erstmalige Public Viewing, die politische Situation und die wirtschaftliche Lage in Deutschland das Reformprojekt von Klinsmann unterstützt haben.



## 5 Referenzen

### 5.1 Literaturverzeichnis

- Bosshard, K. (2006, 7. Juli). Was Manager von Klinsmann lernen können. Zugriff am 15. Dezember 2009 unter <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,425404-2,00.html>
- Brunsson, N. (2009). Mythos Change-Management. Harvard Business Manager. 2009 (5), 104-110.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Franzke, R., Müller, T., Wild, K. (2004). Konzept 2006. Sportmagazin – Kicker. 2004 (62), 21.
- Gesenhues, M., Waltrich, A., Huppmann, N. (2006). Management by Klinsmann. Studienarbeit. Fachhochschule Aschaffenburg.
- Heinemann, K. (2004). Sportorganisationen – verstehen und gestalten. Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.
- Hermanns, S. (2009, 4. März). Der Revolutionär hat's schwer. Zugriff am 16. November 2009 unter <http://www.zeit.de/online/2009/10/klinsmann-fcbayern-revolution-rueckblick?page=4>.
- Horeni, M. (2005). Klinsmann – Stürmer, Trainer, Weltmeister. Frankfurt am Main: Scherz Verlag.
- Jenewein, W. (2008). Das Klinsmann-Projekt. Harvard Business Manager. 2008 (6), 16-28.
- Jenewein, W., Heidbrink, M. (2008). High-Performance-Teams. Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kalb, R., Schröder, U. (2007). Fußball in Deutschland. In Huba, K.-H. (Hrsg.), Fussball Weltgeschichte. (S. 54-62). München : Copress Verlag.
- Kasper, H., Heimerl, P., Mühlbacher, J. (2002). Strukturelle und prozessorientierte Organisationsformen. In Kasper , H., Mayrhofer, W. (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation*. (S. 19 – 93). (3., völlig neu bearb. Aufl.). Wien: Linde Verlag.
- Kasper, H., Mühlbacher, J. (2002). Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In Kasper , H., Mayrhofer, W. (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation*. (S. 19 – 93). (3., völlig neu bearb. Aufl.). Wien: Linde Verlag.
- Kostka, C., Mönch, A., (2006). Change Management. (3. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
- Kotter, J. (2008). Das Unternehmen erfolgreich erneuern. Harvard Business Manager. 2008 (6), 140-151.
- Mende, J. (2006). Jürgen Klinsmann – Wie wir Weltmeister werden. München: Südwest Verlag.
- Patzak, G., Rattay, G. (2004). Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. (4. überarbeitete Aufl.). Wien: Linde Verlag.

- Peters, B. (2008). *Führungsspiel. Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen. Nutzen Sie die Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports*. München: Heyne Verlag.
- Probst, H.-J., Haunerding, M. (2007). *Projektmanagement leicht gemacht. Projekte erfolgreich planen, steuern und abschließen*. (2. aktualisierte und überarbeitete Neuaufl.). Heidelberg: Süddeutscher Verlag.
- Secretan, L. (2006). *Inspirieren statt motivieren! Mit Leidenschaft zum Erfolg – so leben und führen Sie besser*. (2. Aufl.). Bielefeld: J. Kamphausen Verlag.
- Schulz-Marmeling, D. (2004). *Die Geschichte der Fußball Nationalmannschaft*. Göttingen: Die Werkstatt Verlag.
- Schulze-Marmeling, D. (2005). *Strategen des Spiels*. Göttingen: Die Werkstatt Verlag.
- Sprenger, R. (2008). *Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Staehle, W. (1999). *Management*. (8. Aufl.). München: Vahlen Verlag.
- Weinhold-Hübner, M. (2006, 7. Jänner). *Deutschlands härtester Job*. Zugriff am 24. November 2009 unter <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article780955/Deutschlands-haertester-Job.html>
- Wild, K. (2004). "Ich stehe für offensiven, aggressiven Fußball". Sportmagazin – Kicker. 2004 (64), 52.
- Wortmann, S. (2006). *Deutschland ein Sommermärchen - Ein WM Tagebuch*. (5. Aufl.) Köln: Kiepenheuer und Witsch Verlag.
- [www.dfb.de](http://www.dfb.de). Zugriff am 16. November 2009 unter <http://www.dfb.de/index.php?id=11016>

## 5.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell .....	54
Abbildung 2: Struktur des Betreuerstabs .....	68
Abbildung 3: Ebenen der Kultur und deren Zusammenhang.....	74
Abbildung 4: 5-Stufen-Modell für Hochleistungsteams.....	78
Abbildung 5: Zuständigkeit der Verantwortlichkeit.....	84
Abbildung 6: Verhaltenskodex der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft bei der WM 2006.....	86

## 5.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Präsidenten des DFB.....	30
Tabelle 2: Präsidium des DFB .....	31
Tabelle 3: Veränderungsmanagement in Organisationen .....	43
Tabelle 4: Allgemeine Symptome für Widerstand.....	47
Tabelle 5: Merkmale von Projekten .....	53
Tabelle 6: Merkmale von Wandel 1. und 2. Ordnung .....	64
Tabelle 7: Instrumente, Methoden und Verfahren beim Wandel .....	65
Tabelle 8: Überblick der relevanten Elemente des Wandels .....	66
Tabelle 9: Medien der symbolischen Vermittlung .....	75



## 6 Anhang

### Curriculum Vitae

#### Persönliche Daten

Gerald Müller  
Geboren am 14. Juni 1979 in Steyr  
Nationalität: Österreich  
Familienstand: ledig

#### Eltern

Fritz Müller, geb. 1955, † 10. Juli 2004  
Johanna Müller, geb. 1955

#### Studium

seit November 2006	Magisterstudium Sportwissenschaft, Universität Wien
2002 – 2006	Bakkalaureat Sportmanagement, Universität Wien
2001 – 2002	Psychologie, Universität Wien

#### Schulbildung

Juni 2001	Studienberechtigungsprüfung
1993 – 1994	Polytechnischer Lehrgang, Sierning
1989 – 1993	Hauptschule Sierning
1985 – 1989	Volksschule Waldneukirchen

#### Berufsausbildung

1994 – 1997	Einzelhandelskaufmannlehre, Luftensteiner KG, Sierning
-------------	--





## Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde daher weder an einer anderen Stelle eingereicht noch von anderen Personen vorgelegt.“

---

Datum

---

Gerald Müller